

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet – Zagreb**  
**Diplomski studij poslovne ekonomije – Marketing**

**MOBILNE APLIKACIJE U FUNKCIJI KANALA ZA  
DISTRIBUCIJU PREHRAMBENIH PROIZVODA**

**DIPLOMSKI RAD**

**NIKOLA PEVIĆ**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet – Zagreb**  
**Diplomski studij poslovne ekonomije – Marketing**

**MOBILNE APLIKACIJE U FUNKCIJI KANALA ZA  
DISTRIBUCIJU PREHRAMBENIH PROIZVODA**

**MOBILE APPLICATIONS AS FOOD DISTRIBUTION  
CHANNELS**  
**DIPLOMSKI RAD**

**Autor: Nikola Pević,**  
**JMBAG: 0067483133**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Mirko Palić**

**Zagreb, rujan 2019.**

NIKOLA PEVIĆ .

Ime i prezime studenta/ice

### **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD .  
(vrsta rada)

isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Zagrebu, 25.09.2019

Student/ica:

Nikola Pević

*Nikola Pevic*

(potpis)

# Sadržaj

<b>SAŽETAK .....</b>	<b>6</b>
<b>SUMMARY.....</b>	<b>7</b>
<b>1. UVOD .....</b>	<b>8</b>
1.1. Predmet i cilj rada .....	8
1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja .....	9
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	10
<b>2. ULOGA KANALA DISTRIBUCIJA U SUVREMENOM POSLOVANJU .....</b>	<b>11</b>
2.1. Definicija kanala distribucije .....	11
2.2. Važnost distribucijskih kanala.....	11
2.3. Funkcije kanala.....	12
2.4. Tokovi kanala distribucije.....	13
2.5. Vrste kanala distribucije .....	14
2.5.1. Ekskluzivna distribucija .....	15
2.5.2. Selektivna distribucija .....	15
2.5.3. Intenzivna distribucija.....	15
2.6. Razine distribucije ovisno o broju posrednika .....	16
2.7. Stvaranje konkurentskih prednosti putem kanala distribucije .....	17
2.7.1. Sile koje utječu na kanale distribucije .....	17
2.7.1.1. Širenje potreba kupaca.....	17
2.7.1.2. Promjene ravnoteže kanala.....	18
2.7.1.3. Promjena strateških prioriteta .....	19
2.7.2. Načini postizanja konkurentске prednosti.....	20
2.7.2.1. Promjenjivi uzorci distribucije .....	20
2.7.2.2. Vertikalna integracija .....	20
2.7.2.3. Horizontalna integracija .....	22
2.7.2.4. Višekanalna distribucija.....	24
2.7.2.5. Funkcionalna dekompozicija.....	24
2.8. Internet distribucija .....	25
2.8.1. Korišćenje Interneta u Hrvatskoj .....	28
<b>3. TRENDOW NA TRŽIŠTU MOBILNIH APLIKACIJA PREHRAMBENE INDUSTRIJE .....</b>	<b>29</b>
3.1. Koncept mobilnih aplikacija i njihova primjena u poslovanju .....	29
3.2. Pregled poslovnih modela koji koriste aplikacije kao kanal distribucije .....	32
3.2.1. Aplikacije koje dostavljaju gotovu hranu .....	34
3.2.2. Aplikacije koje dostavljaju namirnice.....	39
3.3. Učestalost korišćenja i tržišne prilike .....	44
3.3.1. Učestalost korišćenja.....	45

3.3.2.	Tržište online dostave .....	47
3.4.	Investicije i održivost mobilnih poslovnih modela .....	50
3.4.1.	Investicije .....	50
3.4.2.	Održivost poslovnih modela .....	54
4.	ISTRAŽIVANJE SKLONOSTI KORIŠTENJA MOBILNIH APLIKACIJA ZA DOSTAVU HRANE U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	56
4.1.	Ciljevi istraživanja .....	56
4.2.	Uzorak i metodologija .....	57
4.3.	Rezultati istraživanja .....	59
4.4.	Ograničenja istraživanja .....	67
5.	ZAKLJUČAK .....	68
6.	LITERATURA .....	70
	POPIS SLIKA, TABLICA I GRAFIKONA .....	75
	ŽIVOTOPIS .....	77

## Sažetak

Predmet i cilj ovog rada je istražiti stavove i sklonosti hrvatske populacije prema korištenju mobilnih aplikacija kao primarnim kanalom distribucije prehrambenih proizvoda. Ovaj rad objedinjuje razmatranja i zaključke teorijskog i istraživačkog dijela. Na kraju prikazat će se odstupanja zaključnih razmatranja istraživačkog dijela od teorijskog te će se iznijeti prijedlog za daljnja istraživanja. U radu smo istražili tržište kanala distribucije putem mobilnih i web aplikacija. U radu smo istražili tržište kanala distribucije putem mobilnih i web aplikacija. Uzevši u obzir činjenicu da je navedeno tržište novo i brzorastuće, od velike je važnosti vidjeti koji modeli ostvaruju velike prihode na tržištu, a koji rade suprotno.

Posebno će se istražiti varijable kao što su dohodak, broj ukućana, dob, spol i veličina prosječne košarice. Istraživanje je provedeno na segmentu informatički pismene populacije na prostoru Republike Hrvatske veličine  $N=140$  ispitanika u dobi od 18 do 60+ godina. Analiza rezultata istraživanja pokazuje kako većina ispitanika još uvijek nije pokušala izvršiti narudžbu putem mobilnih i web aplikacija. Analizom rezultata uvidjeli smo kako je narudžba putem aplikacija puno ugodnija te zahtijeva manje troškove, no većina ispitanika smatra da sami mogu bolje odabrati kvalitetu namirnica u fizičkom dućanu te uživaju u odlasku u dućan. Vrlo mali broj ljudi ne želi prijeći na uslugu online dostave uz dodatne povlastice.

Na kraju rada navode se ograničenja i prijedlozi za daljnja istraživanja kako bi ostali marketinški stručnjaci i svi sudionici uključeni u distribuciju prehrambenih proizvoda putem mobilnih i web aplikacija dobili bolji uvid u tržište naručivanja namirnica putem Interneta.

**Ključne riječi:** kanali distribucije, horizontalna integracija, vertikalna integracija, mobilne aplikacije, rizični kapital, venture kapital, seed investicije, runde investiranja, korisnici, pretplata, namirnice, gotova hrana, online narudžbe, Internet.

## Summary

The aim and the objective of this paper is to research opinions and tendencies of Croatian population considering using mobile applications as a primary distribution channel of food products. This paper integrates the considerations and conclusions of the theoretical and research part. We have explored the market of mobile and web based distribution channels. Since this is a new, emerging market in the investment community, it is of great importance to understand which models are generating large revenues on the market and which fail to do so. We will examine variables that determine consumer habits such as household income, number of household members, the respondent's age and gender and size of an average box. The study was conducted on a sample of Croatian citizens of N=140 subjects, aged 18 to 60+ years. Analysis of research results shows that most respondents still haven't tried out grocery delivery through mobile or web applications. Subjects still consider that they can pick their own groceries better than the grocer, but they all believe that online grocery delivery is a faster and a much more convenient way of shopping. Although a very small number of people strongly agrees with never subjecting to the online option, 90% of them is inclined to try the mobile or web application in case of some benefits.

At the end of the paper there are restrictions and suggestions for further research so that other marketing experts and all participants involved in food distribution through mobile and web channels will gain a better insight into the online food distribution market and the outlook of a Croatian population towards delivery of groceries.

**Keywords:** distribution channels, horizontal integration, vertical integration, mobile applications, venture capital, seed investments, funding series, users, subscription, food, groceries, online delivery, Internet.

# 1. Uvod

U današnjem svijetu, aplikacije su sveprisutne u svakidašnjim životima, od prvog iPhonea uređaja 2007. godine, tržište se znatno promijenilo u korištenju aplikacija. Nakon prve generacije aplikacija koje su se koristile na pametnim mobitelima u velikom postotku kao zabavni sadržaj (igre i društvene mreže) ili za pristup informacijama (sport i vijesti), aplikacije su počele biti integrirani dio poslovanja oko kojih su se razvile danas svjetski poznata poduzeća poput Uber-a, Doordash-a, Postmates-a, Deliveroo-a, Instacart-a, Glovo-a te Wolt-a.

Aplikacije se danas koriste kao novi kanal distribucije te razina usvajanja postaje sve jača. Kanali distribucije se koriste kako bi se što efektivnije dostavila vrijednost - što su veći to je kupovno iskustvo puno bolje za krajnjeg potrošača. Maloprodaja omogućuje veliki asortiman potrošaču na jednom mjestu, no što je veći kanal, te što više posrednika ima u tom kanalu, cijena je veća te je kvaliteta proizvoda manja. Iz tog razloga svi proizvođači danas teže direktnom pristupu korisniku putem Interneta, razvijajući platforme i online tržišta. Za razliku od ostalih industrija koje nemaju problem s rokom trajanja, gdje proizvodi i usluge ne gube na kvaliteti putem distributivnih lanaca, gdje je prijenos vlasništva znatno manje osjetljiv, prehrambena industrija ima niz problema koji su potencijalno rješivi današnjom tehnologijom. Stvoriti sustav kojim će učvrstiti tržište i pružiti jednostavno korisničko iskustvo ciljnom klijentu, izazov je koji mnogi pokušavaju riješiti. Korisnici bi profitirali personaliziranom uslugom, nižim cijenama, većom kvalitetom, svježinom i manjim troškom vremena, dok bi proizvođači mogli ostvariti veću maržu, pružiti bolju uslugu i ubrzati tok fizičke distribucije proizvoda.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Cilj ovog rada je istražiti aplikacije kao inovativni kanal prehrambenih proizvoda, te vidjeti postoji li potražnja za personaliziranom prehranom i automatiziranoj dostavi namirnica. Ovo istraživanje će detaljno istražiti dva različita poslovna modela koja se mogu primijeniti na prostoru Republike Hrvatske, ciljano tržište za pojedini poslovni model, kvalitetu usluge koju tržište zahtijeva uzimajući u obzir brzinu, cijenu, kvalitetu dostavljenih proizvoda, pakiranje, marku, personaliziranost usluge, svježinu proizvoda te naposljetku konvencionalnost. Cilj je također prikazati mobilne aplikacije kao napredan model distribucije proizvoda u B2C industriji zbog mogućnosti personalizacije usluge, modela pretplate na uslugu te samim time



smanjivanje logističkih napora uz pomoć strojnog učenja i umjetne inteligencije. Time ćemo uvidjeti poslovne prilike i prijetnje na hrvatskom i svjetskom tržištu.

U 2019. godini oko 80 posto Internet prometa je generirano putem mobilnih uređaja, 76 milijardi puta su mobilne aplikacije bile preuzete na Google Store-u, a 30 milijardi puta bile preuzete na App Store trgovinama. U Sjedinjenim Američkim Državama ljudi provode 51% svoga vremena na mobilnim uređajima, a 40% njih pretražuje Internet isključivo putem mobilnih telefona (Petrov, 2019). Može se reći kako je svijet postao iznimno mobilan, a poduzeća koja se ne adaptiraju brzo promjenjivom okružju mobilnih uređaja, riskiraju svoju budućnost na tržištu. Rapidna ekspanzija mobilnih uređaja otvorila je vrata raznim kompanijama mogućnost kapitalizacije intelektualnog vlasništva kroz brzi rast, poput Instagrama, Whatsappa, Slacka ili sličnih. Cilj je stvoriti sustav koji se može lako i brzo skalirati, skupiti korisnike i prodati poduzeće, bilo kroz izlazak na burzu ili akvizicijom.

## 1.2. Izvori podataka i metoda prikupljanja

Dobiveni podaci bit će obrađeni metodom deskriptivne statistike te analizom korelacije. Alat za prikupljanje primarnih podataka bit će anketni upitnik, dok će izvori sekundarnih podataka biti strana i domaća literatura na temi o kanalima distribucije, mobilnim aplikacijama, novim poduzetničkim pothvatima te utjecajima moderne tehnologije na sve veću povezanost stanovništva koja vodi k općem blagostanju. U skladu s dobivenim podacima stvorit će se zaključak o tržišnom potencijalu za uvođenje novih poslovnih modela koji koriste mobilne aplikacije na prostoru Republike Hrvatske.

### 1.3. Sadržaj i struktura rada

Rad započinje uvodnim dijelom nakon kojega se objašnjava primjena kanala distribucije u suvremenom poslovanju, definicija kanala distribucije, koje razine kanala distribucije postoje ovisno o broju posrednika te kako stvaramo konkurentsku prednost putem kanala distribucije. U trećem poglavlju analiziramo tržište mobilnih aplikacija u prehrambenoj industriji, koje su njihove prednosti i mane, analizirat ćemo dva glavna modela dostave prehrambenih proizvoda te njihovu učestalost primjene. Zatim ćemo raščlaniti sve aplikacije vezane za prehranu te izvidjeti razinu ulaganja kroz godine te ćemo ih kategorizirati u 2 modela. U četvrtom poglavlju provodi se anketni upitnik te iznose podaci o tržišnom potencijalu uvođenja dostave namirnica na hrvatsko tržište te potencijalne prilike i niše koje nisu još pokrivene drugim poslovnim modelima.

## **2. Uloga kanala distribucije u suvremenom poslovanju**

### **2.1. Definicija kanala distribucije**

Distribucijski kanal definira se kao skup nezavisnih organizacija uključenih u proces izrade i opskrbe proizvoda ili usluga raspoloživih za upotrebu ili potrošnju. Krajnji cilj distribucijskog kanala je premostiti jaz između proizvođača i potrošača dodavanjem vrijednosti na proizvode ili usluge. Posrednici poput veleprodaje i maloprodaje, koji kupuju i preprodaju proizvode, prenose vlasništvo te ih nazivamo prodavačima. Dok brokeri, ambasadori i prodajni agenti traže kupce i pregovaraju u proizvođačevu korist, taj dio ne preuzima vlasništvo te ih se naziva facilitatorima (Kotler & Keller, 2012).

Kanali distribucije su važan element marketinškog miksa te najmanje fleksibilan element te je jednom ostvareni lanac teško promjenjiv bez velikih ulaganja u infrastrukturu. U Sjedinjenim Američkim Državama, kanali distribucije čine oko 30 do 50 posto prodajne cijene, za razliku od oglašavanja koje čini 5 do 7 posto prodajne cijene (Kotler & Keller, 2012).

### **2.2. Važnost distribucijskih kanala**

Proizvođačev uspjeh ovisi o drugim poduzećima u kanalu distribucije. Loomba (1996) predlaže da kako bi se efektivno natjecala, poduzeća moraju ponovno procijeniti postojeće kanale distribucije i prilagoditi ih tamo gdje je potrebno. Hyvönen i Tuominen (2007) rekli su kako je promjena poslovnog okruženja natjerala poduzeća da pronađu nove metode i osiguraju održivo kompetitivno poslovanje kroz tržišnu orijentaciju i suradnju s kanalima distribucije.

Nadalje, distribucijski kanali utječu na druge marketinške strategije. Prema Kotleru i Kelleru (2012.), distribucija utječe na prodaju te ako proizvod nije dostupan ne može biti prodan. Većina korisnika neće čekati dostupnost. Dostava se percipira kao dio proizvoda koji utječe na zadovoljstvo kupca.

Odabir kanala distribucije ima dugoročne posljedice. Struktura distribucijske mreže je jedna od najtežih promjena u poslovanju poduzeća te samim time i najbitnija odluka koju će donijeti. Prema Chopri i Meindlu odabir distribucijskog kanala ima utjecaj koji traje desetljećima te bilo kakve promjene toka proizvoda iziskuju velike troškove. Dugoročno, strategije distribucije koje su zasnovane na strateškim partnerstvima, povjerenju i zajedničkoj koristi stvaraju distinktivan interes (Chopra and Meindl, 2007). Oni predstavljaju veliki oportunitetni trošak te im je glavni zadatak pretvoriti potencijalne kupce u profitabilne potrošače. Marketinški kanali ne trebaju samo služiti tržišta, već trebaju stvarati nova tržišta.

Odabrani kanali utječu na sve ostale marketinške odluke. Cijene proizvoda ovise o tome hoće li poduzeće koristiti online kanale ili visoko pozicionirane butike. O njima ovisi koliko će poduzeće ulagati u prodajni tim ili oglašavanje. Nadalje, odluke o kanalima stvaraju poduzeću obavezu prema partnerima i nizu procedura i pravila koje treba poštovati. Izbori ovise uvijek o marketinškoj strategiji poduzeća, segmentaciji, targetiranju i pozicioniranju. Holistički marketingaši brinu da sve odluke u tim aspektima maksimiziraju vrijednost.

### 2.3. Funkcije kanala

McCammon i Little tvrde kako se funkcije smatraju temeljnim odrednicama strukture distribucijskih kanala, odnosno sustava stvorenog za obavljanje potrebnih radnji (McCammon & Little, 1965). Neki istraživači raščlanili su strukturu kanala u odnosu na funkcije koje obavljaju članovi kanala (Mallen, 1973). Osnovna ideja bila je da funkcije kanala mogu biti alocirane u različitim kombinacijama među različitim akterima kanala ovisno o karakteristikama kanala. Funkcije kanala čine kategorije aktivnosti i usluga koje dodaju vrijednost fizičkim dobrima dok se kreću od proizvođača do kupaca. Rangan je izlistao osam funkcija kanala:

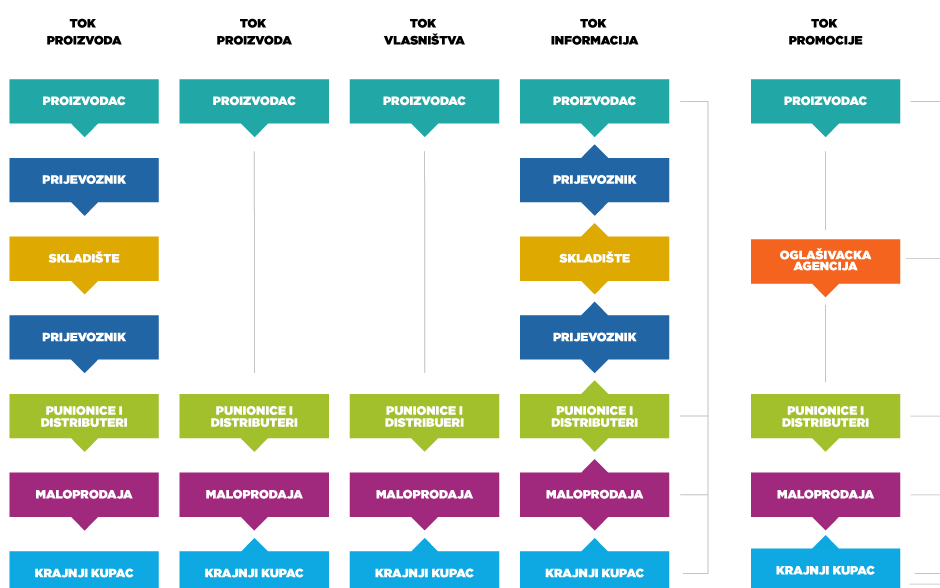
- Informacije o proizvodu: Pružaju informacije o proizvodima za potrošače, posebno za nove proizvode na tržištu koji mogu biti tehnički kompleksni.
- Prilagodba proizvoda: Prilagodba tehničkih konfiguracija proizvoda kako bi odgovarala željama potrošača. Čak i standardni proizvod mora zadovoljavati specifične želje u smislu veličine ili oblika.
- Osiguranje kvalitete proizvoda: Osigurati pouzdanost proizvoda za klijente.
- Veličina pošiljke: Osigurati zajednički kupovni napor ako je proizvod visoke vrijednosti.
- Asortiman: U nekim slučajevima, kupac bi trebao imati široku paletu proizvoda na raspolaganju na jednom mjestu. U drugim slučajevima, asortiman može biti povezan sa širinom linije proizvoda.
- Dostupnost: Potražnja može biti teško predvidiva te zato kanal treba osigurati visoku dostupnost svih proizvoda.
- Postkupovna usluga: Pružiti usluge poput instalacije, popravka, održavanja i garancije.
- Logistika: Osigurati prijevoz, sortiranje i opskrbu proizvoda krajnjim korisnicima.

Kotler i Keller imaju drukčiji raspored funkcija te ih je devet:

- Skupljanje informacija o potencijalnim i trenutnim kupcima, konkurenciji te drugim sudionicima i silama u marketinškom okruženju.
- Razviti i raširiti uvjerljivu komunikaciju kako bi se stimulirala kupnja.
- Pregovarati i stvoriti dogovore o cijeni i drugim uvjetima kako bi se omogućio prijenos vlasništva
- Organizirati narudžbe sa proizvođačima
- Osigurati sredstva kako bi se financirale zalihe na različitim razinama distribucijskog kanala.
- Preuzeti rizik povezan sa dostavljanjem vrijednosti u kanalu.
- Osigurati uzastopno skladištenje i premještaj fizičkih proizvoda.
- Osigurati protok novca kroz banke i službene financijske institucije.
- Monitorirati predaju vlasništva od jedne organizacije ili osobe prema drugoj.

## 2.4. Tokovi kanala distribucije

Neke od ovih funkcija poput skladištenja, prijenosa vlasništva te komunikacije imaju obilježje naprednog toka, odnosno od poduzeća prema krajnjem kupcu. Druge funkcije poput narudžbe i plaćanja imaju nazadni tok koji ide od krajnjeg kupca prema. Ostali, informacija, pregovori, plaćanje i preuzimanje rizika idu u oba smjera. Pet tokova je ilustrirano u Slici 1. na primjeru Monster pića. (LumenLearning.com, n.d.)

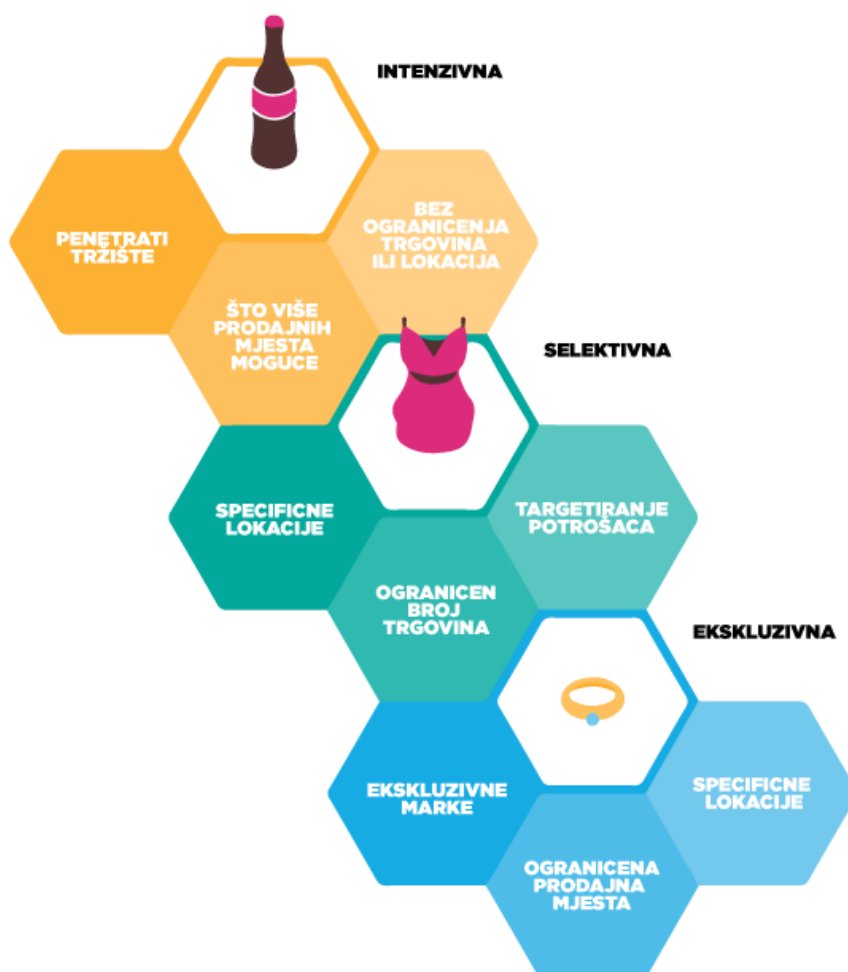


Slika 1 Distribucijski tokovi Monster pića (LumenLearning.com, n.d.)

## 2.5. Vrste kanala distribucije

Svaki kanal od prodaje do agenata, distributera, dilera, direktnog e-maila, tele marketinga te Interneta ima jedinstvene snage i slabosti. Prodaja može rukovoditi s kompleksnim proizvodima i transakcijama, ali je skupa. Internet je jeftin, ali nije toliko efektivan u prodaji kompleksnih proizvoda (Kotler & Keller, 2012). Strategije distribucije ovise o tipu proizvoda koji se prodaje. Zadatak svakog poduzeća je poznavati koja vrsta distribucije je potrebna kako bi poduzeće osiguralo rast. Postoje tri vrste distribucije koje iscrtavaju načine na koji će proizvod biti rasprostranjen na tržištu. (Sonntag, 2017)

Tri vrste su bazirane na broju posrednika, a one su ekskluzivna distribucija, selektivna distribucija i intenzivna distribucija.



Slika 2 Vrste distribucije ovisno o proizvodu (Sonntag, 2017)

### 2.5.1. Ekskluzivna distribucija

Ekskluzivna distribucija znači strogo limitirati broj posrednika. Prikladna je kada proizvođač želi održati kontrolu nad uslugom i učinkom od strane preprodavača te često uključuje ekskluzivne aranžmane. Pružajući im ekskluzivnu distribuciju, proizvođač se nada zadobiti predane i educirane prodavače. Takav tip distribucije zahtijeva blisko partnerstvo između prodavača i preprodavača te je korištena u distribuciji novih automobila, bitnih kućanskih uređaja te određenih marki odjeće. Ekskluzivni ugovori postaju glavni oslonac stručnjacima koji traže prednost na tržištima koja su predvođena cijenom.

### 2.5.2. Selektivna distribucija

Selektivna distribucija ovisi samo o nekim posrednicima koji su voljni nositi određeni proizvod. Bez obzira na to je li osnovana ili nova, tvrtka se ne mora brinuti s previše prodajnih mjesta; on može dobiti odgovarajuću pokrivenost tržišta s više kontrole i manje troškova od intenzivne distribucije.

### 2.5.3. Intenzivna distribucija

Intenzivna distribucija smješta proizvode i usluge u što više prodajnih mjesta moguće kako bi ostvarila što jaču tržišnu penetraciju. Takve strategije se najviše koriste u industriji bezalkoholnih pića, hrane, novina, slatkiša i žvakaćih guma, odnosno proizvoda koje kupci često kupuju na raznim lokacijama. Prednost takve strategije je što kupci žele proizvod na što bližem mjestu kako bi ga jednostavno mogli kupiti bez puno pretrage i komplikacija.

Proizvođači su konstantno izazvani da prijeđu iz ekskluzivne u selektivnu pa naposljetku u intenzivnu kako bi povećali pokrivenost i prodaju. Ova strategija pomaže u kratkom roku, no ako nije pravilno provedena, može oštetiti dugoročni performans ohrabrujući maloprodaju da konkuriraju jedni drugima te vode cjenovni rat. Takvi pothvati mogu smanjiti profitabilnost, prigušivajući prodavačev interes i oštećuju marku.

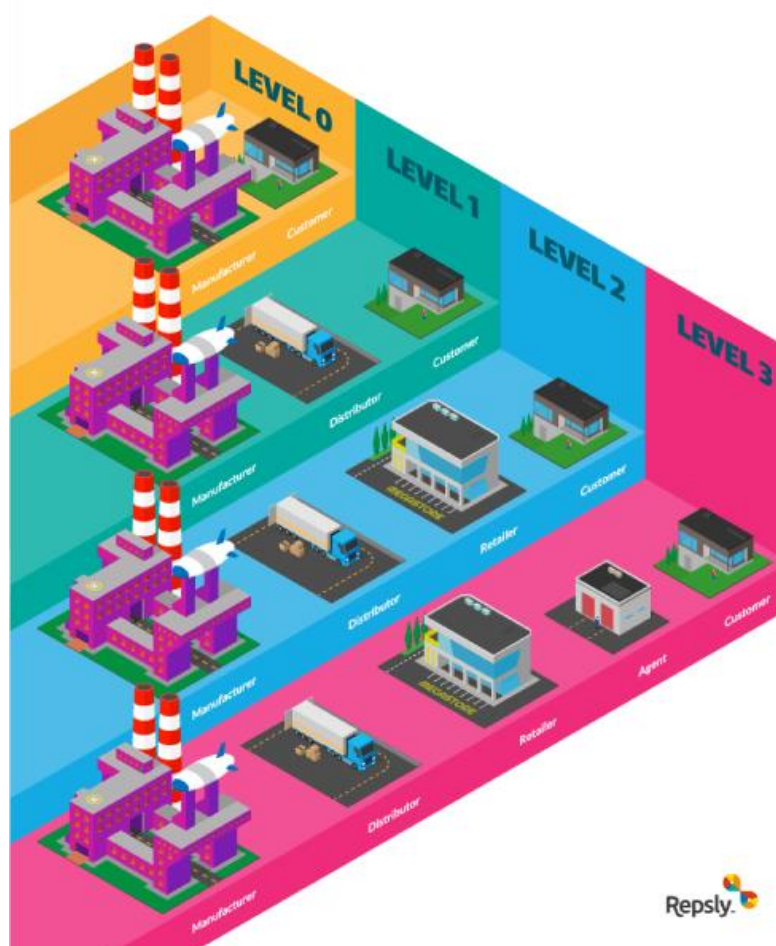
## 2.6. Razine distribucije ovisno o broju posrednika

**Nulta razina** – To je najjednostavnija razina distribucije jer uključuje direktnu prodaju od proizvođača prema kupcima bez posrednika.

**Prva razina** – Ova razina uključuje jednog posrednika između proizvođača i kupca, primjer može biti maloprodaja koja obuhvaća cijelu ponudu na jednom mjestu.

**Druga razina** – Uključuje dva posrednika između proizvođača i kupca. Primjer bi bila veleprodaja i maloprodaja između proizvođača i kupca.

**Treća razina** – Na ovoj razini u distribuciju ulazi agent ili broker, oni djeluju u ime poduzeća te dogovaraju prodaju prema veleprodaji, od ovog mjesta veleprodaja prodaje maloprodaji koja distribuira proizvod do potrošača.



Slika 3 Kanali distribucije ovisno o broju posrednika (Sonntag, 2017)



## 2.7. Stvaranje konkurentskih prednosti putem kanala distribucije

Promjene u kanalima distribucije ostvaruju se sporo, obično zbog kompleksnosti vrijednosti u cijelom distributivnom lancu koja umanjuje potrebu za promjenom. Kanali su obično rigidni i stabilni zbog konstantne inercije. Menadžeri su vrlo averzni prema velikim kratkoročnim troškovima koji bi imali neizvjesni potencijal što rezultira neskladom između strategije poduzeća i sredstava distribucije.

### 2.7.1. Sile koje utječu na kanale distribucije

Suvremeno okruženje mijenja uobičajena pravila upravljanja kanalima i dosezanje kompetitivne prednosti, a sile koje utječu na to su:

1. širenje potreba kupaca,
2. promjene ravnoteže kanala i
3. promjena strateških prioriteta.

#### 2.7.1.1. Širenje potreba kupaca

Poduzeća će distribuirati direktno kada žele kontrolirati prodaju, uslugu i cijenu ili kada imaju nekoliko prikladnih kupaca. Kada tržište zahtijeva raznolikost proizvoda u manjim količinama, poduzeća preferiraju koristiti posrednike zbog njihove velike rasprostranjenosti, iskustva te specijalizirane distribucije u njihovoj industriji. Teoretski, što je veća potrebna investicija u specijaliziranoj imovini kod posluživanja krajnjeg kupca, to su kanali prikladniji. No teorija pada u vodu kada je tržište fragmentirano u segmente te se poduzeća okreću prema masovnoj prilagodbi. Tri faktora doprinose masovnoj prilagodbi i tržišnoj fragmentaciji: veće mogućnosti variranja, raznolikost kanala te očekivanja kupaca.

#### **Veće mogućnosti variranja**

Poduzeća imaju veću mogućnost osvrnuti se na individualnost kupaca ili manjeg pod segmenta tržišta zbog kombinacije podataka i fleksibilne proizvodnje. Poduzeća se sada također mogu uključiti u direktan dijalog sa kupcem te prilagoditi proizvod prema njihovim potrebama.

## **Raznolikost kanala**

Sve više i više poduzeća mijenja proizvodnju sa centralizirane i serijske, na lokaliziranu i jedinstvenu proizvodnju. Tehnologija omogućuje distributerima i proizvođačima da automatiziraju veliki broj funkcija poput primanja narudžbe, dostave, upravljanja zalihama i ostalih repetitivnih funkcija. Time mogu odgovoriti brže na narudžbe i jeftinije prilagoditi odnosno prilagoditi proizvode.

## **Očekivanja kupaca**

Kupci su sve više i više naviknuti na prednosti prilagođenih proizvoda i boljih usluga, dostupnih proizvoda za kupnju te brzoj dostavi. Kako kupci očekuju brzu uslugu, tako kanali distribucije se prilagođavaju njima i zauzvrat još više dižu očekivanja prema kanalima.

### **2.7.1.2. Promjene ravnoteže kanala**

Malo poduzeća koja izađu na tržište oslobođena su od posrednika i njihove kontrole. U maloprodaji ova činjenica je vidljiva u rastu velikih maloprodajnih centara gdje njihova konsolidacija umanjuje broj direktne konkurencije i zadruga koje ograničavaju manjim dućanima povećati njihovu kupovnu moć. Povećana koncentracija distributivnih kanala ima štetne učinke na profitabilnost dobavljača. Svi elementi kupovne moći u modelu Porterovih sila favoriziraju ili kupce ili posrednike, a to su informirani kupci, veća kupovna moć te vjerojatne prijetnje nazadne integracije.

## **Veća kupovna moć**

Kada malo kupaca kupuje veliku količinu proizvoda, sposobnost dobavljača da izdrži pritiske zbog popusta, sniženja cijena i skupih usluga brzo propada. Pritisci se povećavaju kada se trgovci ili distributeri suoče s mršavim profitnim maržama u odnosu na dobavljača. Primjerice, u Sjedinjenim Američkim Državama trgovci prehrambenim proizvodima s maržama od 1 do 2 posto okreću se proizvođačima koji imaju marže od 10 do 15 posto da bi se obračunali za dio te vrijednosti. Oni ne samo da su postali učinkovitiji već i stvaraju vlastite programe trgovanja i zahtijevaju sudjelovanje dobavljača kako bi podržali te programe. Oni su također zatražili da dobavljači uvažavaju razlike u svojim trgovinama i profilima kupaca. Neto rezultat promjena snage nije uvijek očit. Iako mnogi promatrači vjeruju da su proizvođači

izgubili položaj kod dobavljača, analiza otkriva da su i proizvođači i trgovci izgubili moć prema potrošaču.

### **Informirani kupci**

Glavna je odrednica tržišne moći uvijek bila razina znanja agenata. Veliki preprodavači povećavaju svoju relativnu snagu povećavajući svoje znanje o:

1. Troškovima svojih dobavljača - jer mogu pregovarati o kupovini privatnih marki od istih dobavljača.
2. Vlastitom poslovanju - iskorištavanjem prednosti sustava za obradu transakcija mogu zabilježiti i interpretirati podatke o prodaji za svaku stavku i spojiti ih s podacima o troškovima
3. Potrebama njihovih kupaca

Na primjer, Coca Cola je kupila Costa Coffee za 5,1 milijardi dolara kako bi imala veliki distributivni lanac za lansiranje svoje nove kave Coca Cola Plus Coffee (Oakes, 2018). Uz širu distribuciju proizvoda na 4000 lokacija Costa Coffee, menadžment Coca Cole pribavio je detaljne informacije iz njihove baze podataka koja povezuje dobavljače, kupce, milijun korisnika aplikacije, obveznike trećih strana i organizacija koja može voditi istraživanja i pomagati na tržištu novih proizvoda.

### **Vjerojatne prijetnje nazadnoj integraciji**

Kupci i posrednici na kanalima mogu dodatno poboljšati svoju moć prijetnjom da će preuzeti neke od aktivnosti svojih dobavljača ili ih zamijeniti vlastitim proizvodima. Dobavljač zna za posljedice smanjenog iskorištavanja kapaciteta i pokrivenosti troškova. Rast prodaje robnih marki prisilio je proizvođače da smanje cijene, potpuno eliminiraju sporove i oštro racionaliziraju svoje proizvodne linije. U međuvremenu, povećanje veličine kanala distribucije i njegovih mogućnosti, omogućuje im da preuzmu više aktivnosti svojih dobavljača, ojačavajući njihov odnos s krajnjim kupcem i stvarajući nepovoljnost za dobavljača.

#### **2.7.1.3. Promjena strateških prioriteta**

1. Stvara se naglasak na razumijevanju i reagiranju na stvarne potrebe kupaca kako bi se postigla vrhunska vrijednost. Kada se aktivnosti ne odnose na te ishode, poduzeće ih smatra suvišnim.
2. Spremnost da prijeđu umjetne granice unutar organizacije i postave izazov na koji su način povezane sve aktivnosti i procesi koji sadrže procese dodavanja vrijednosti, kao što je ispunjavanje naloga. Mogu li se pojedinačne aktivnosti kombinirati, ukloniti ili preurediti? Primjena iste logike na distribuciju znači da tvrtka mora donositi odluke o racionalizaciji na razini pojedinog kanala, a ne na višoj razini institucije kanala.
3. Napor za obavljanje aktivnosti tamo gdje imaju najviše smisla. Svaku aktivnost koja nije središnja za strategiju, može bolje izvesti druga organizacija.

#### 2.7.2. Načini postizanja konkurentske prednosti

Kako bi postigli konkurentsku prednost kanali distribucije podliježu kombinaciji promjenjivih uzoraka distribucije, vertikalnim i horizontalnim integracijama te funkcionalnim dekompozicijama.

##### 2.7.2.1. Promjenjivi uzorci distribucije

Sve manje poduzeća posvećeno je zadržavanju vertikalno integriranog distribucijskog sustava. Većina poduzeća rasklapaju ili smanjuju svoje snage distribucije i prenose odgovornost na treće strane. Umjesto da prelaze na uobičajene transakcije s tradicionalnim distribucijskim kanalima, mnoge tvrtke eksperimentiraju s novim aranžmanima. Neki dogovori su toliko bliski da kupac ne vidi granicu između proizvođača i distributora, kako uključuju značajna, trajna i nepovratna ulaganja sa obje strane, oni nalikuju strateškim savezima. Istodobno ostali dobavljači imaju brojne aranžmane s trećim stranama, čime se raznoliki kanali prilagođavaju različitim potrebama na njihovim tržištima (Frazier & Antia, 1995). Rezultat je složena kolekcija potencijalno preklapajućih prodajnih mjesta, s potencijalom rivalstva i sukoba kanala. Veća turbulencija i nesigurnost umanjuje sile koje ne dozvoljavaju promjene trenutnih kanala. (Anderson, et al., 1997) Webster kaže da dramatično smanjivanje osoblja akcelerira interne promjene jer se jednostavno smanjuje broj sila koje daju otpor i onih koji su naviknuti na kontinuitet iskustva. (Webster, 1992)

##### 2.7.2.2. Vertikalna integracija

Tradicionalni kanal distribucije sastoji se od neovisnog proizvođača, veletrgovaca i trgovaca te su sve tri komponente odvojena poduzeća koja nastoje maksimizirati vlastiti profit čak i ako taj cilj smanji dobit za sustav u cjelini. Nijedan član kanala nema potpunu ili značajnu kontrolu nad ostalim članovima. Vertikalno integrirani kanal distribucije uključuje proizvođača, veletrgovce i trgovce koji djeluju kao jedinstveni sustav. Jedan član kanala djeluje kao glavni: on može biti trgovac koji je kupio veleprodaju i proizvođače ili proizvođač koji je kupio veleprodaju i trgovce. (Kotler & Keller, 2012) Ostatak posrednika u vertikalnom sustavu imaju ulogu potpore.

Vertikalna integracija proizlazi iz pokušaja jakih članova kanala da izvrše kontrolu nad tokovima kanala distribucije te eliminiraju sukob oko neovisnih članova koji slijede vlastite ciljeve. Postižu ekonomiju skale, pregovaračku moć i eliminaciju duplih usluga. Poslovni kupci kompleksnih proizvoda i sustava cijene ekstenzivnu razmjenu informacija koju im vertikalna integracija omogućuje. (Fass, 2006.) Vertikalna integracija postaje dominantni model distribucije proizvoda u SAD-u. Na taj način opskrbljuje 70-80% tržišta. Postoje dva tipa vertikalne integracije, a to je nazadna i napredna integracija. (Kotler & Keller, 2012)

#### **a. Nazadna integracija**

Nazadna vertikalna integracija je kada se tvrtka širi unatrag u kanalu distribucije prema proizvodnji, što znači da će trgovac kupiti proizvođača svojih proizvoda. Primjer nazadne integracije može biti Amazon.com Inc., koja se od internetskog prodavača koji je prodavao knjige proširila na izdavača. Amazon također posjeduje skladišta i dijelove svog distribucijskog kanala. Drugi primjer može biti Netflix koji je započeo kao najam DVD-a koji je dobavljač filmske i TV sadržaje. Uprava je shvatila da bi Netflix mogao ostvariti više prihoda prelaskom na izvorno stvaranje sadržaja. Danas koriste svoj distribucijski model za promociju svog originalnog sadržaja zajedno s filmovima iz velikih studija u Hollywoodu. (Kenton, 2019.)

#### **b. Napredna integracija**

Napredna vertikalna integracija je strategija koju tvrtke koriste za širenje kupnjom i kontrolom distribucije ili nabave tog distributivnog lanca. Proizvođač odjeće koji otvara vlastite maloprodajne lokacije za prodaju svog proizvoda, primjer je integracije prema naprijed. Napredna integracija pomaže tvrtkama da isključe posrednika uklanjajući distributera kojima se obično plaća naknada za prodaju proizvoda tvrtke - smanjujući njihovu ukupnu profitabilnost. (Kenton, 2019.)

Primjer napredne integracije je širenje Atlantic grupe akvizicijom ljekarni kako bi lakše i povoljnije mogla distribuirati svoje proizvode (brandove) Multipower, MegaSlim, Plidenta,

Melem, Rosal, Ralon, Cedevita, Naturavita, Multivita ili Rondosept te širenje prošlogodišnje Zlatne dionice Ingre akvizicijom Mavrova kojom je građevinska operativa ušla u sastav tog poduzeća. (Petrov, 2008.)

Najbolji primjer vertikalne integracije (napredne i nazadne) je Apple Inc. koji ima maloprodajne lokacije za prodaju njihovih proizvoda, kao i proizvodne pogone širom svijeta. Apple proizvodi svoje prilagođene čipove iz A serije za svoj iPhone i iPad. Također proizvodi svoj prilagođeni senzor otiska prsta. Apple je otvorio laboratorij na Tajvanu za razvoj tehnologija LCD i OLED zaslona 2015. godine. Također platio je 18,2 milijuna dolara za proizvodni pogon površine 70.000 četvornih metara u San Joseu. Ova ulaganja, između ostalog, omogućavaju Apple-u da se kreće duž lanac opskrbe u nazadnoj integraciji, što mu daje fleksibilnost i slobodu u proizvodnim mogućnostima. Međutim, tvrtka još uvijek ima dobavljače koji uključuju analogne uređaje što osiguravaju kontrolere zaslona osjetljivog na dodir za iPhone. Također, Jabil Circuit isporučuje telefonske kućice za Apple iz svojih proizvodnih pogona u Kini. (Kenton, 2019.)

Tvrtka se također integrirala naprijed koliko unatrag. Appleov maloprodajni model, onaj u kojem se proizvodi tvrtke gotovo isključivo prodaju na lokacijama u vlasništvu tvrtke, isključujući Best Buy i ostale pažljivo odabrane prodavače, omogućuje veliku kontrolu poduzeću nad njegovom distribucijom i prodajom krajnjem potrošaču. (Kenton, 2019.)

Takav tip integracije je danas sve više moguć zbog inovacija u informatičkoj industriji i direktnom marketingu. Proizvođači mogu podržavati kupce za frakciju cijene direktnih prodajnih poziva. Računalne, a i mobilne aplikacije i strojno učenje omogućuju prijevoznici brzinu i fleksibilnost tokom organiziranja dostava. Kupac ne pati od nedostupnosti proizvoda te se cijeli kanal firme može prilagoditi kupčevim potrebama koliko god velike ili male one bile. (Anderson, et al., 1997)

#### 2.7.2.3. Horizontalna integracija

Horizontalnu integraciju koriste dva ili više poduzeća na istoj razini kanala distribucije kako bi konsolidirala svoju moć i iskoristile marketinšku priliku u nastajanju. Svakoj tvrtki nedostaju kapital, znanje, proizvodnja ili marketinški resurse te kako bi stvorile kompetitivnu prednost i smanjile rizik, kombiniraju svoje snage i udružuju se za nastup na tržištu. Kompanije mogu surađivati privremeno ili trajno ili stvoriti zajedničko poduzeće. (Kotler & Keller, 2012)

Poduzeća ulaze u horizontalnu integraciju kako bi domogla većeg tržišnog udjela, prihoda dijeljenja tehnologije, marketinških napora te istraživanja i razvoja. U ovakvoj integraciji, krajnji kupci najviše pate jer im se sužava izbor. Na taj način kompanije se kreću

prema monopolu, gdje mogu postaviti svoje cijene te kontrolirati ponudu većine proizvoda i usluga na tržištu. (Kenton, 2019.)

#### 2.7.2.4. Višekanalna distribucija

Poduzeća se ne moraju horizontalno integrirati kako bi dosegla kompetitivnu prednost, dovoljno je da barataju s više opcija distribucije te tako stvaraju prednost na tržištu. Turbulentna okružja otežavaju predviđanje najoptimalnijih kanala distribucije. Tijekom vremena svi kanali prestaju biti u skladu s dobavljačevim i kupčevim potrebama. Zato firme koje koriste više opcija distribucije postaju najefektivnije. Takva poduzeća žrtvuju temeljito planiranje za eksperimentalnu akciju generirajući brojne opcije distribucije. Izvođenjem par manjih eksperimenata, pažljivo analizirajući nekoliko opcija i brzo reagirajući na povratne informacije, poduzeća koriste sustave koji funkcioniraju u malom okružju te ih skaliraju na više njih. U početku će operirati na više distribucijskih kanala, skupit će informacije s više strana te kada poduzeće dobije čišću sliku tržišta u srednjem roku, ono može prodati neke distribucijske opcije, zaustaviti neke kanale i obvezati se na neke opcije investirajući veća sredstva u njih. (Anderson, et al., 1997)

Kada proizvod sporo sazrijeva, kanal ima vremena adaptirati se promjenama potrošačkih navika. Čak i kada je više kanala potrebno da reflektiraju pluralnost tržišta, svaki kanal služi za specifične kupovne navike. U osamdesetima su se kupci lako segmentirali između onih koji idu u specijalizirane poslovnice i onih koji idu u diskontne dućane. Ovo se ne događa u dinamičnim industrijama. Novi računalni modeli koji počnu u specijaliziranim trgovinama, završavaju u kataloškoj maloprodaji nakon kratkog vremena te će kupci radije sačekati sniženu cijenu, a onda odrađivati usluge održavanja u specijaliziranoj trgovini. (Anderson, et al., 1997)

#### 2.7.2.5. Funkcionalna dekompozicija

U visoko promjenjivom okružju kompetitivnu prednost imaju distributeri koji se ne specijaliziraju prema jednom kupcu, odnosno generalisti. Oni se mogu štititi i koristiti neiskorištene kapacitete kako bi prilagodili ponudu prema promjenjivoj potražnji. No kada se novo tržište stabilizira, generalist gleda kako mu se tržište razbija u segmente koji gravitiraju specijalistima. Tokom dekompozicije tržišta, neki specijalisti će biti prikladniji od drugih tako da će poduzeće s kvalitetnim portfeljem opcija biti u poziciji fokusirati se na najbitnije kanale. Proizvođač će bolje shvatiti svoje tržište koristeći specijaliste jer su oni usredotočeniji te imaju bolje lokalno znanje o tržišnim nišama. Bucklin kaže kada je potražnja varijabilna i kompleksna, kanali distribucije će biti također. Proizvođač ne može skupiti dovoljno znanja o tržištu kao lokalni entiteti te ih je bolje prepustiti specijalistima i dopustiti tržištu da filtrira prikladne kanale distribucije. (Anderson, et al., 1997)



## 2.8. Internet distribucija

Internet se od tehnologije koja pruža samo informacije i digitalne usluge pretvorio u glavni distributivni kanal kojega koriste skoro sva poduzeća na svijetu. Došen i Škare su u svom istraživanju 2004. godine otkrili da većina ispitanika koristi Internet kao način pretraživanja baza podataka, za slanje elektroničke pošte te u svrhe Internet bankarstva. (Došen & Škare, 2004) Današnja verzija Interneta su tada nevjerojatni izumi bez kojih se današnjica čini nezamislivom. Internet služi kao kanal distribucije glazbe, videa, TV programa, serija, filmova, sredstvo komunikacije, automatizirana prodaja proizvoda i usluga. Automatizacija je prijenos rada s čovjeka na strojeve te dok je to u hardveru kapitalno intenzivno, u softveru, to je jako jeftino, stoga je Internet glavno mjesto rapidnih inovacija i automatizacije.

Iako su ljudi još uvijek temeljni resurs uspješnog marketinškog sustava, teško je predvidjeti hoće li biti još dugo. Tehnološki napredak u umjetnoj inteligenciji i automatizaciji je determinantan u eliminaciji ljudske snage iz kanala distribucije. Amazon je najbolji primjer tehnološkog napretka jer koriste 200 tisuća robota koji upravljaju narudžbama, pakiraju i šalju prema različitim adresama i sve to u najkraćem mogućem roku. Iako još uvijek imaju mali dio ljudske radne snage, planiraju uložiti 700 milijuna i preobrazovati ih do 2025. godine kako bi se mogli nositi sa tehnološkim napretkom. (CBS News, 2019) Automatizacija poboljšava učinkovitost procesa, omogućuje radnicima u skladištima da lakše uvide greške koje osciliraju van regularnih obrazaca te pomaže upravi u lakšem i transparentnijem praćenju podataka. Kako će automatizacija utjecati na poslovanje ovisi ponajprije o tome kako je dizajnirana, kako je uvedena u sustav te kako se koristi. Služi u smanjenju troškova poduzeća tako što smanjuje vrijeme potrebno za interakciju od jedne točke do druge te na taj način služi u povećanju dobiti poduzeća. (Bluschke, 2016)

Elektronička trgovina uključuje poslovne transakcije i procese koji se u razmjeni roba u cijelosti ili djelomično odvijaju elektroničkim putem, korištenjem Interneta ili vlastitih sustava za obradu podataka. S obzirom na sudionike, razlikuju se razni oblici elektroničke trgovine: B2B (engl. business to business), B2C (engl. business to consumer) i B2G (engl. business to government). Procjenjuje se da danas više od 80 posto svjetske internetske populacije kupuje online. (Lee, 1997) Podaci Eurostata iz 2014. godine pokazuju da Internet trgovina u Hrvatskoj s vremenom raste. Primjerice, 2012. godine 16% kupaca kupovalo je online, 2013. godine 19%, a 2014. godine 22%. Tijekom 2018. godine mogao se uočiti snažan porast broja hrvatskih potrošača koji su spremni kupiti robu i usluge putem interneta. To se jasno vidi u podacima Euromonitor Internationala: internetska maloprodaja porasla je za 11,8% tijekom 2018. godine (Knezović, 2018.). Sve veći broj potrošača u zemlji također počinje koristiti maloprodaju mobilnog interneta i to potiče činjenica da se broj korisnika mobilnih telefona također povećava. Konačno, brojni ljudi shvaćaju da je korištenje bankovnih kartica

za kupnju robe putem interneta sigurno, a to je pozitivno utjecalo i na rast internetske maloprodaje u posljednjih nekoliko godina te u 2018. godini. Međutim, čak i uz snažan rast u prošloj godini, postotak internetske maloprodaje, kao dijela ukupne maloprodaje, od svega 1,9% ostao je u Hrvatskoj relativno nizak u usporedbi sa zemljama zapadne Europe. Na primjer, taj je postotak iznosio 17% za Ujedinjeno Kraljevstvo, 11% za Njemačku i 9,3% za Norvešku. S druge strane, udio maloprodaje na internetu iznosio je 4,7% u Mađarskoj, 4% u Sloveniji, ali samo 1,2% u Bosni i Hercegovini. (Progressive.com.hr, 2019) Pod utjecajem informatizacije, internacionalizacije i globalizacije dogodile su se dramatične promjene u maloprodaji. U posljednjih desetak godina najveći utjecaj na daljnji razvoj maloprodaje ima logistika što se očituje kroz stalni razvoj novih tehnologija unutar logistike. Nove tehnologije polaze od označavanja robe koja je onda pogodna za brzo, beskontaktno elektroničko zaprimanje, evidentiranje i prodaju. Takvo suvremeno označavanje putem barkodova i RFID tehnologije utječe na potpunu automatizaciju robnih procesa, a naročito na transport, skladištenje i nabavu. Uz promjene u organizaciji, kompleksan utjecaj na logistiku i maloprodaju imaju i tržišni trendovi poput globalizacije.

Online trgovina predstavlja poslovni marketing s velikim mogućnostima, uključujući i smanjenje troškova, pristup novim tržišnim segmentima, kao i sposobnost za pružanje informacija u svijetu na kontinuiranoj osnovi. Međutim, online trgovina također uvodi potencijalno značajne izazove. Sukob u kanalima je možda najozbiljniji problem za poduzeća koja uvode online trgovinu. Online trgovina se definira proces u kojemu kupci kupuju usluge i proizvode direktno od trgovca u realnom vremenu putem Interneta. Ciljno tržište može računalima ili mobilnim uređajima kupovati i dovršiti transakciju putem digitalnog puta. Kao takva, online trgovina nudi fundamentalno nove načine poslovanja, za razliku od postojećih praksi. Kao digitalni marketinški kanal, internet je vrlo sposoban zamijeniti konvencionalne kanale distribucije. (Webb, 2002) Digitalna razmjena (e-commerce) skokovito se i dalje razvija. Isto tako, nakon njezinih početaka u drugoj polovini devedesetih, razvija se danas i promijenjena okolina za trgovinska poduzeća, zahvaljujući razvoju novih tehnologija, njihovih aplikacija kao i promjena u potrošačkom ponašanju. Kod tehnoloških inovacija najznačajnije su one internetske koje se odnose na nastanak društvenih mreža kao cjelovitih zajednica usmjerenih na korisnike (Renko, et al., 2009). Dopunski su trendovi decentralizirano spremanje i prerada informacija, koji srednjoročno rezultiraju, primjerice, osobnim pretraživačima - agentima, koji lokalno prema posebnostima korisnika pripremaju asortiman kao i preporuke (Segetlija Z., 2010).

Svi marketinški kanalni sustavi moraju obavljati tri temeljne zadaće: razmjenu robe, razmjenu novca i razmjenu informacija. U smislu generičkih funkcija koje se pružaju, ti zadaci se nazivaju fizička distribucija ili ispunjenja, odnosno olakšice transakcije i komunikacije. Internet je u mogućnosti osigurati fizičku razmjenu materijalnih dobara. Vrijedno je

napomenuti, međutim, da se internet može koristiti kao potpuni marketinški kanal za proizvode koji se mogu digitalizirati i isporučiti elektronski, poput software-a, glazbe i izvješća. Tijekom proteklog desetljeća, marketinški stručnjaci usvojili su sve složenije strategije kanala kao odgovor na promjene u kupovnom ponašanju potrošača, globalizaciju tržišta i pojavu interneta. Doista, korištenje višestrukih kanala distribucije koji služe B2B tržište brzo je postalo pravilo, a ne iznimka. (Nadinić, 2016.)

U prethodnom dijelu rekli smo kako poduzeće ima koristi od višekanalne distribucije. Prvo, omogućuje bolju prilagodbu promjenjivim potrebama kupaca i njihovih navika. Takva sposobnost prilagodbe je dokazano korisna kada se želi odgovoriti na nove distribucijske kanale, uključujući i Internet. Drugo, poduzeća sa širokom linijom proizvoda mogu od toga imati koristi jer je malo vjerojatno da će jedan distribucijski kanal biti odgovor na svu potražnju. Treće, poduzeća s viškom proizvodnih kapaciteta mogu imati koristi od dodatnih kanala kada su postojeći zasićeni zalihama. Dodatni kanali omogućuju dobavljaču da se usredotoči na preciznija ciljna tržišta, čime se poboljšava njegova ukupna konkurentnost. Dok se koristi tako složena strategija, organizacija dobavljača dostiže mnogo potencijalnih koristi. (Anderson, et al., 1997)

Više kanala stavlja naglasak na natjecateljske zahtjeve za internim resursima poduzeća, kao što su kapital, osoblje, proizvodi i tehnologija. Štoviše, različiti kanali distribucije mogu se međusobno natjecati za iste kupce na tržištu, čime se povećava vjerojatnost nezadovoljstva posrednika i zbunjenosti kupaca. U nekim situacijama inače zdrava konkurencija može brzo postati neželjeni sukob, kako na tržištu, tako i unutar poduzeća dobavljača. (Nadinić, 2016.) Jasno, uvođenje novog digitalnog marketinškog kanala u već složeni sustav distribucije povećava mogućnost neželjenih sukoba (Segetlija Z., 2010).

Važno ograničenje Internet kanala je njegova nesposobnost pružanja jedne od najvažnijih funkcija distribucije - fizičku isporuku materijalnih dobara. Iz tog razloga, većina poduzeća dobavljača i dalje će trebati partnera za obavljanje zadatka za ispunjenje narudžbe na internetu. (Webb, 2002) U svemu tome važno je da se primjenom novih tehnologija mogu bitno sniziti transakcijski troškovi nastali prilikom prikupljanja, obrade i raspodjele informacija, budući da se informacijski aspekt transakcija digitalizira.

Unatoč visokim početnim investicijama u online ponude, u idućim se iteracijama granični troškovi približavaju nuli. Istodobno ove ponude putem Interneta mogu se davati globalno, neovisno o prostoru i vremenu.

### 2.8.1. Korištenje Interneta u Hrvatskoj

Konstantan rast online trgovine u Hrvatskoj rezultat je i rasta svijesti gospodarstvenika o svim prednostima trgovanja preko interneta i poslovanja na takozvanim virtualnim tržištima. Premda velika većina trgovaca u Hrvatskoj još uvijek internet vidi kao virtualni izlog svoje prodavaonice, polako ali sigurno se sve više poduzetnika odlučuje za otvaranje web trgovina, prije svega zbog njihovih prednosti u odnosu na klasično trgovanje. (Babić, 2011)

Trenutačno vidimo rast hrvatskog e-commerce tržišta 20% godišnje. Online tržište u Hrvatskoj je 2017. godine vrijedilo pola milijardi eura. Prema podacima Heureka grupe u Hrvatskoj posluje 5000 online trgovina. Broj online kupaca procjenjuje se na 1,8 milijuna, milijun manje nego što je ukupno korisnika interneta. No, internetska trgovina još zauzima vrlo malen udio u ukupnoj maloprodaji - svega tri posto, prema Heureki. (BCG, 2019) Hrvatska poduzeća su shvatila kako je održavanje trgovine preko interneta puno jeftinije i praktičnije od klasične trgovine jer nema troškova prostora, radno vrijeme je od 0 do 24, a prodavače zamjenjuje računalno. Osim geografske neograničenosti, online trgovinu je danas relativno lako i pokrenuti, s obzirom na broj gotovih web-shop aplikacija na tržištu. Unatoč tržišnom prosperitetu i svijesti o prednostima online poslovanja, još uvijek postoji veliki prostor za napredak. Online trgovina jedna je od najbrže rastućih grana gospodarstva u Hrvatskoj, a svi pokazatelji sugeriraju da će se taj trend i nastaviti jer ignoriranje interneta kao kanala distribucije za mnoge trgovce značit će značajno smanjenje potencijalnih kupaca, tako da će mnogi od njih migrirati svoje poslovanje prema virtualnim tržištima. Na taj način će se povećati ponuda proizvoda i usluga na Internetu, što će privući sve više i više kupaca.

### **3. Trendovi na tržištu mobilnih aplikacija prehrambene industrije**

Mobilni uređaji postali su novi alat s kojim se koristi cijeli svijet, a zbog njihove mobilne prirode, prerasli su u alat za marketinšku komunikaciju. Danas 2,7 milijardi ljudi koristi smartphone, 77% Amerikanaca ima smartphone te polovica ne bi mogla zamisliti život bez tih uređaja. Većina poduzeća ulazi u mobilno okruženje kako bi prodavala usluge ili proizvode. Skoro 10 milijardi mobilnih uređaja se koristi danas, što bi značilo više nego jedan po glavi stanovnika te skoro 40% prodaje se generira preko mobitela tokom blagdana. (Smith, 2019) Mobilni uređaji su postali neizbježni u maloprodaji, zbog jednostavnosti korištenja, konstantne blizine i velike razine personalizacije, omogućuju proizvođačima te drugim igračima u kanalu distribucije brz i efikasan pristup potencijalnom kupcu. Koristeći tehnologije poput Googleovog Remarketing alata tokom oglašavanja, sva su poduzeća u mogućnosti iskoristiti automatizaciju oglašavanja svojih usluga na zaslonima korisnika koji su već posjetili njihove stranice ili aplikacije.

#### **3.1. Koncept mobilnih aplikacija i njihova primjena u poslovanju**

Sudeći po istraživanjima analitičke tvrtke Forrester (Hughes, 2006) mobilne tehnologije moraju zadovoljiti određene uvjete kako bi se uklopile u koncept elektroničnog poslovanja:

- Prilagodba aplikacija elektroničnog poslovanja funkcionalnostima mobilnih uređaja odnosi se na funkcionalnosti i optimizaciju aplikacija na mobilne uređaje koji su znatno slabiji u usporedbi s tradicionalnim računalima.
- Stvaranje kulture mobilnosti u poduzeću, koja predstavlja kulturu poslovanja putovanjem i širenjem posla u različite krajeve.
- Ugradnja glasovnih aplikacija i usluga u portfelj elektroničkog poslovanja: kod standardne primjene elektroničkog poslovanja nije uobičajeno komuniciranje ljudskim glasom. Zahvaljujući mogućnostima pokretne tehnologije to se mijenja te pridonosi kvaliteti primjene elektroničkog poslovanja.
- Razvitak lokacijski zasnovanih i zavisnih aplikacija i usluga: iako se elektroničko poslovanje obavlja na internetu, usluge se uglavnom pružaju na konkretnim

lokacijama te se korištenjem pokretnih tehnologija može kvalitetnije zadovoljiti lokacijski uvjetovana potražnja klijenta.

- Sigurnosni aspekt: kod električnog poslovanja smanjenje rizika u svrhu očuvanja sigurnosti podataka je izvor najvećih prijedora i u uvjetima uobičajenog električnog poslovanja, a tome pridonosi i komponenta pokretljivosti.

Mobilne aplikacije su aplikacijske programske podrške za pametne telefone, tablet računala i druge mobilne uređaje. 62% korisnika pametnih telefona kupilo je nešto pomoću mobitela, a 66% svih transakcija u e-commerce se odvija upravo preko aplikacija. Danas na tržištu aplikacija postoji 194 milijardi aplikacija gdje top 10 prodavača generiraju 77% svih aplikacijskih transakcija. Mobilne aplikacije trebale bi generirati 188.9 milijardi dolara u 2020. godini (Robles, 2018)

Mobilne aplikacije danas omogućuju da u vrlo kratkom roku poduzeće koje je tek počelo prije nekoliko godina, postane kompanija koja zapošljava 5000 – 10000 ljudi preko cijelog svijeta. Zbog takvih startupa razvili su se termini poput “unicorn” gdje u vrlo kratkom roku, evaluacija kompanije postigne vrijednost od milijardu ili više dolara. No kompanije koje su započele svoje poslovanje prije razvijenog društvenog umrežavanja i razvijenih mobilnih tehnologija, moraju se prilagoditi današnjim dinamičkim uvjetima. Takve organizacije mogu iskoristiti mobilno poslovanje za:

- unaprjeđenje postojećeg posla – takav pristup zahtijeva pronalazak usluge koja se već nudi, a koja bi se mogla unaprijediti ili razvijanje svoje aplikacije koja je u skladu sa njihovom ponudom. Naravno ovaj oblik unaprjeđenja je skuplji od pronalaženja usluge.
- proširenje korisničke baze – prednost mobilnih aplikacija jest i proširenje utjecaja proizvoda na korisnike koji ne bi koristili proizvode određene organizacije.
- ostvarivanje lojalnih kupaca – orijentiranje na mobilne aplikacije može poduzeću donijeti lojalnije kupce od standardnog poslovanja putem web stranica. Mobilne aplikacije imaju mogućnost integriranja s drugim aplikacijama te tako olakšavaju pristup informacijama i uslugama odnosno proizvodima.

Pri mobilnom poslovanju posebice su važan segment društvene mreže (Panian, 2013). Organizacije mogu uživati u mnogim blagodatima korištenja društvenih medija (vrlo su korisne u izgradnji odnosa između kupaca i zaposlenika) za stvaranje novih dimenzija pružanja usluga klijentima te praćenje konkurencije na tržištu. Kako društvene mreže postaju sve integriranije u moderno društvo, tako se i poduzeća odlučuju na integriranje svoje marketinške

strategije s društvenim mrežama. Ulazeći u takvu vrstu odnosa moraju se uzeti u obzir čimbenici koji su se pojavili sa suvremenom tehnologijom koja je izmijenila odnos poduzeća i kupaca te donijela novu poslovnu filozofiju. Kod razumijevanja društvenih medija trebaju se uzeti u obzir njihove osnovne karakteristike:

- Dvosmjerna komunikacija – kod tradicionalnih medija, kao što su televizija i novine, sva se komunikacija odvija isključivo jednosmjerno, od pošiljatelja do velikih masa koje primaju informaciju. Kod društvenih medija uloga se promijenila pa se tako sada komunikacija odvija dvosmjerno, a organizacije u relativno kratkom vremenskom roku dobivaju veliku količinu povratnih informacija koje se ne bi mogle dobiti tradicionalnim načinima.
- Zajednica – svakoj je organizaciji u cilju stvoriti što veću zajednicu koja će dijeliti zajedničke interese i biti sklona suradnji, a društvene mreže su idealan alat za osnivanje takvih zajednica.
- Sudjelovanje – jednom kad je osnovana zajednica, njezini članovi su spremni dati vlastiti doprinos i dijeliti učinak.
- Povezanost – društvene mreže dopuštaju lagan i brz protok informacija velikom broju ljudi putem dijeljenja Internet poveznica.

Društvenim mrežama se mijenjaju odnosi zaposlenika, tako da oni imaju nesmetanu komunikaciju kako bi bili što bolji u onom što rade. Korelacija mobilne tehnologije i društvenih medija dobiva na značaju kada se uzme u obzir utjecaj tih medija na tradicionalne djelatnosti. Usmena predaja je primarni faktor kod donošenja odluka o nabavi u poduzećima u 20 do 50% slučajeva. Utjecaj usmene predaje je najveći kada potrošač kupuje nešto po prvi puta ili kada su proizvodi razmjerno skupi, kada to iziskuje više istraživanja, vremena, razmatranja više opcija i konzultiranja tuđih mišljenja. A najzanimljivije je to što usmena predaja sve više postaje javno dobro, a sve je manje posljedicom komunikacije u uskom krugu ljudi. Danas digitalna usmena predaja počinje funkcionirati prema načelu jedan prema više ili puno jer se recenzije proizvoda postavljaju kao blogovi, a mišljenja se razmjenjuju trenutnom razmjenom poruka u društvenim mrežama. Sve se češće pojavljuju Web mjesta čija je jedina svrha hvaliti ili kудiti brandove. (Bughi 2010).

### 3.2. Pregled poslovnih modela koji koriste aplikacije kao kanal distribucije

Internet sadrži more korisnih i manje korisnih aplikacija, no ono čega se želimo dotaknuti su poduzeća koja koriste mobilne aplikacije kao primarni kanal distribucije. U ovu kategoriju spadaju svi startupi ili poduzeća koja pružaju usluge ili proizvod na svojoj platformi te je aplikacija prvi kontakt sa njihovom ponudom.

Modeli poslovanja mobilnih aplikacija predstavljaju primjenu mobilnih tehnologija u poslovne svrhe. U nastavku su opisani najkorišteniji modeli mobilnog poslovanja. Jedan od modela koji je najlogičniji je prodaja aplikacija. Tim načinom se mora izgraditi aplikacija koju će koristiti velik broj korisnika, za što se ulaže u marketing. Ovo je pogodan pristup za organizacije koje su priznate u svojoj industriji. Jedan od najkorištenijih modela je Freemium model koji obuhvaća mnogo različitih modela. Svrha Freemiuma je generirati što više korisnika koji koriste aplikaciju, te vršiti upsell kroz aplikaciju. Načini za upsell su:

- prodaja PRO verzije – u tom modelu korisnicima je na raspolaganju besplatna limitirana verzija. Kada preuzmu aplikaciju, određeni postotak će nadoplatiti za PRO verziju zbog naprednijih funkcija i boljeg iskustva.
- oglašavanje – odnosno prodaja oglasa unutar aplikacije. Tim pristupom poduzeća imaju teški zadatak skupljanja ogromne mase korisnika prije nego postanu profitabilni. Što je danas sve veći i veći problem upravo zbog velikog broja aplikacija na tržištu.
- model kupovine unutar aplikacija – za razliku od freemiuma, gdje jednim plaćanjem korisnik dobije sve napredne funkcije, kupovina unutar aplikacije sadrži razna virtualna ili opipljiva dobra koja mogu koristiti korisniku u kratkom ili dugom roku. Primjer su aplikacije poput Candy Crusha, FarmVillea i ostalih koje ostvaruju profite putem freemium modela i modela kupovine virtualnih dobara unutar same aplikacije.
- prodaja dodatnih paketa – ovakvim pristupom moguće je nuditi dodatni paket korisnicima koji imaju instaliranu aplikaciju, kako bi se proširila funkcionalnost aplikacije. Ovaj se pristup kombinira s reklamiranjem, odnosno oglašavanjem unutar aplikacija za određenu cijenu.
- honorari – ovim modelom poduzeća nude svoje aplikacije proizvođačima mobilnih uređaja kako bi ih instalirali na svoj uređaj prije prodaje. Pri svakoj aktivaciji uređaja proizvođači isplaćuju dogovoreni iznos vlasnicima aplikacije. Ovakav model je dostupan samo poznatim tvrtkama te nije namijenjen kompanijama u začetku



poslovanja. Primjer takvih aplikacija su Whatsapp, Instagram i Messenger, prije ih se moglo ukloniti sa mobilnih uređaja, danas dolaze kao tvornički postavljene aplikacije.

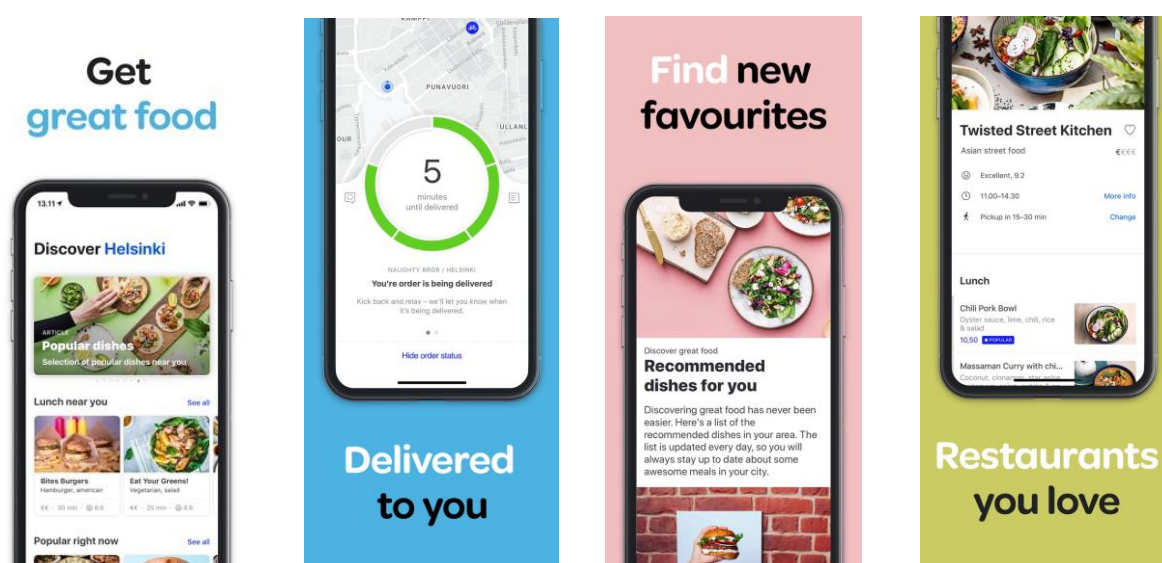
- izgradnja aplikacija za treću stranu – model koji je najsigurniji za programere jer je najmanje rizičan, budući da klijenti unaprijed plaćaju. Klijenti dostave dokumentaciju s osnovnim zahtjevima, na temelju kojih programeri razvijaju aplikaciju.
- pretplata – model koji je prikladan za aplikacije koje nude medijski sadržaj. Za određeni mjesečni ili godišnji iznos korisnici mogu koristiti sve medije koje organizacija nudi. Ovakav poslovni model zahtijeva veliki budžet ako organizacije žele nuditi svoj sadržaj, dok nudeći tuđi sadržaj organizacije zarađuju mali profit. Primjer su Netflix, HBO, Spotify za medijske sadržaje. No postoje druge vrste aplikacija koje nude pretplatu zbog boljeg iskustva ili usluga poput Revoluta ili Lifesuma.
- trošak po instalaciji – model u kojem organizacije mogu generirati profit za svaku aplikaciju koja je instalirana preko njihove aplikacije. Ovakve aplikacije ostvaruju veći profit od aplikacija koje nude oglašavanje. Ako aplikacija postigne veliki uspjeh, zainteresirane kompanije su spremne platiti veliki iznos novca za oglašavanje svojih aplikacija unutar aplikacija u vlasništvu organizacija.
- m-trgovina – model koji generira najviše prihoda u industriji mobilnih aplikacija. Ovo područje trenutno samo eksponencijalno raste te sve više korisnika prihvaća taj način kupovine. Ovim modelom se mogu prodavati proizvodi i usluge koje ta firma pruža. Primjer ovakvih aplikacija su Uber, Wolt, Glovo, Udemy, Brilliant, Ticketmaster, Audible, Airbnb i ostale. Na ovaj model se najviše fokusiramo kako bismo objasnili kanale distribucije putem mobilnih aplikacija.

Ovakvi modeli iako su tek u početku, izgledaju kao bliska budućnost za trgovinu te će e-trgovina s velikom vjerojatnošću postati m-trgovina. Trenutno svjedočimo disruptivnim inovacijama u industriji prijevoza, putovanja i hrane. Silicijska dolina je trenutno gura velike investicije u AI, IoT, biotehnologiju i prehranu. Kimbal Musk, Elon Muskov brat je nedavno izjavio kako je hrana Internet novog doba. Pod time je mislio kako poduzeća koja inoviraju u prehrambenoj industriji imaju velike šanse uspjeti poput poduzeća tokom dot.com booma 2000-ih. (Musk, 2015.) Zato ćemo analizirati poduzeća koja koriste aplikacije kao primarni kanal distribucije i izvući informacije kako bismo dobili širu sliku, snage, slabosti, prilike te prijetnje u takvom poslovanju.

### 3.2.1. Aplikacije koje dostavljaju gotovu hranu

Trenutno tri najveća poslovna modela koja funkcioniraju putem aplikacija kao primarnim kanalom distribucije su Wolt, Foodora te UberEats. Svaki od ovih modela je različit te operira na različitim tržištima.

#### Wolt Oy



Slika 4 Wolt Aplikacija (izvor AppStore)

Wolt Oy je finski startup osnovan u 2014. uz 6 suosnivača. Smješten u Helsinkiju Wolt je razvio aplikaciju za dostavu gotove hrane. Lansiran 24.06.2015. Wolt je bio dostupan samo za iPhone uređaje i imao oko 200 restorana u Helsinkiju. Danas je Wolt dostupan i za Android mobilne uređaje, ima oko milijun preuzimanja, dostavlja u 52 grada te dostavlja hranu iz preko 5000 restorana (SiliconCanals.com, 2019.)

Wolt nudi usluge dostave hrane iz restorana, korisnici ostvaruju interakciju putem mobilne ili web aplikacije gdje mogu naručiti sva jela koja se nalaze u njihovoj blizini. Korisnici šalju narudžbu prema restoranu, a aplikacija šalje dostavljača prema restoranu te je on dostavlja kupcu. Najbolji način Woltove promocije dolazi od njihovih dostavljača. Uvijek imaju plave majice i plave kutije za dostavu. Na taj način generiraju svijest o svojoj marki i usluzi. Za razliku od drugih marketinških kanala, ova strategija je vrlo troškovno efikasna pošto svaki put kada je narudžba napravljena, poduzeće promovira da njihova usluga radi. Unaprijeđena

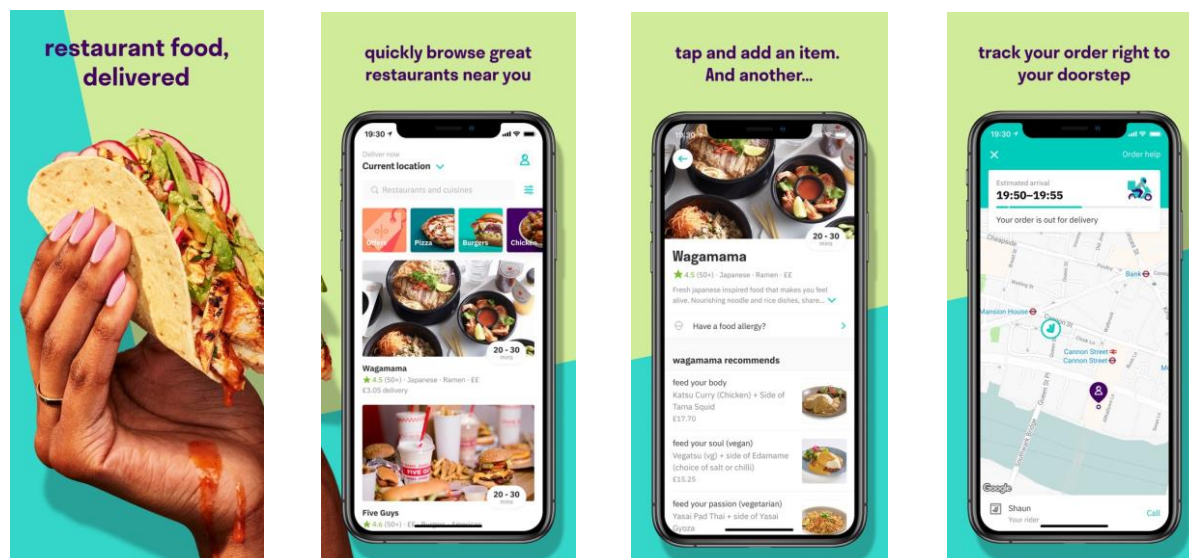
podrška za korisnike im omogućuje odgovaranje na korisničke upite u 35 sekundi što ostvaruje velike povrate na ponovne korisnike jer uvijek znaju da će im se problem riješiti u kratkom roku. Oglašavanje se odrađuje preko društvenih medija, novina, radija i promotivnih kodova. Wolt koristi promotivne kodove u oglašivačkom materijalu te svaki korisnik dobije 50 kn popusta na prvu narudžbu potičući korisnike da isprobaju dostavu uz manji rizik. Nude uslugu prema svim individualnim korisnicima te velikim kompanijama, osiguravajući im narudžbe za zaposlenike koje se mogu knjižiti putem R1 računa. (Lee, 2016)

Trenutno u Zagrebu, Wolt operira s 200 dostavljača. Od njih ukupno 200 pola su studenti, a pola samozaposleni dostavljači s vlastitim obrtom. Studenti najčešće dostavljaju na biciklu, a obrtnici automobilom te skuterom. Dostavljači mogu raditi kada i koliko žele. Jednostavno upale aplikaciju i krenu s dostavama. Studenti imaju fiksnu satnicu od 25 kuna, a svaka se odrađena dostava vrednuje 12 kuna. To znači, odradi li tri dostave u sat vremena zaradit će 36 kuna. Na mjesečnoj razini, radi li dnevno šest sati, pet dana tjedno, student može zaraditi od tri do pet tisuća kuna, s napojnicama i više.

Obrtnici, odnosno dostavljači koji su otvorili paušalni obrt i preko njega bilježe svoje prihode, imaju fiksnih 30 kuna po satu ako uzmu smjenu ili 15 kuna plus 4 kune po svakom kilometru po svakoj dostavi. Po toj računici dostavljač-obrtnik mjesečno bi trebao zarađivati najmanje pet tisuća kuna ako radi 6 sati dnevno, pet dana u tjednu. Uz to mogu ostvariti i tjedni bonus od 500 do 700 kuna ako odrade više od 120 dostava tjedno. Obrtnici imaju veće stanice, jer ipak sami plaćaju doprinose, a i najčešće dostavljaju automobilom. Starost vozila ne kontroliraju, ali mora biti ispravan. (Pavić, 2019)

Woltova strategija je bila ciljati manja tržišta koja nisu pokrivena s velikom konkurencijom kao Foodora i UberEats te je bio doista efektivan u širenju svog poslovanja. Iako u manje napučenim gradovima je potrebno preći veću distancu za dostavu, Wolt koristi strojno učenje kako bi predvidjeo rute i uštedio na troškovima dostave.

## Deliveroo



Slika 5 Deliveroo Aplikacija (izvor AppStore)

Tokom 2017 Deliveroo je digao 385 milijuna dolara u fundingu sa valuacijom od 2 milijardi. Zadnja runda im je bila serija F. Deliveroo je ostvario financiranja u vrijednosti od 860 milijuna dolara. Taj će kapital investirati u ekspanziju njihovih Edicijskih programa koji otvaraju prostor kuhinjama koje dostavljaju kako bi njihovi partneri mogli imati veće kapacitete, smanjiti troškove ekspanzije te povećati efikasnost i izbor hrane. Poduzeće je također zainteresirano za poboljšanje njihovog algoritma koji upravlja logistikom u stvarnom vremenu, kao što su vrijeme pripreme jela i GPS praćenje vozača koji isporučuju hranu. Također su izrazili interes za projektiranje futurističke umjetne inteligencije, povećati brzinu i količinu isporuka, također povećati marže na isporuku hrane na zahtjev, što društvo podržava, vrlo su tanke.

Rad s Deliveroo-om zahtijeva kao i kod Wolta, prikupljanje hrane iz restorana te dostavu prema kupcima. Sve što je potrebno za rad je bicikl i pametni mobitel. Dostavljači kažu kako je lako i jednostavno dobiti posao, prijavljujući se online. Znanje lokalnog jezika nije potrebno te im je flota dostavljača vrlo raznolika, uključujući migrante, studente, ljude sa ili bez višeg obrazovanja. Za neke je posao, za neke je dodatni džeparac. Koriste aplikaciju Rider za dostavljanje koja im pomaže u dostavama i radnom procesu. Svaki dio narudžbe se mora potvrditi na aplikaciji, a korisnik dobije potvrdu gdje je narudžba trenutno. Sva komunikacija se odvija putem aplikacije.

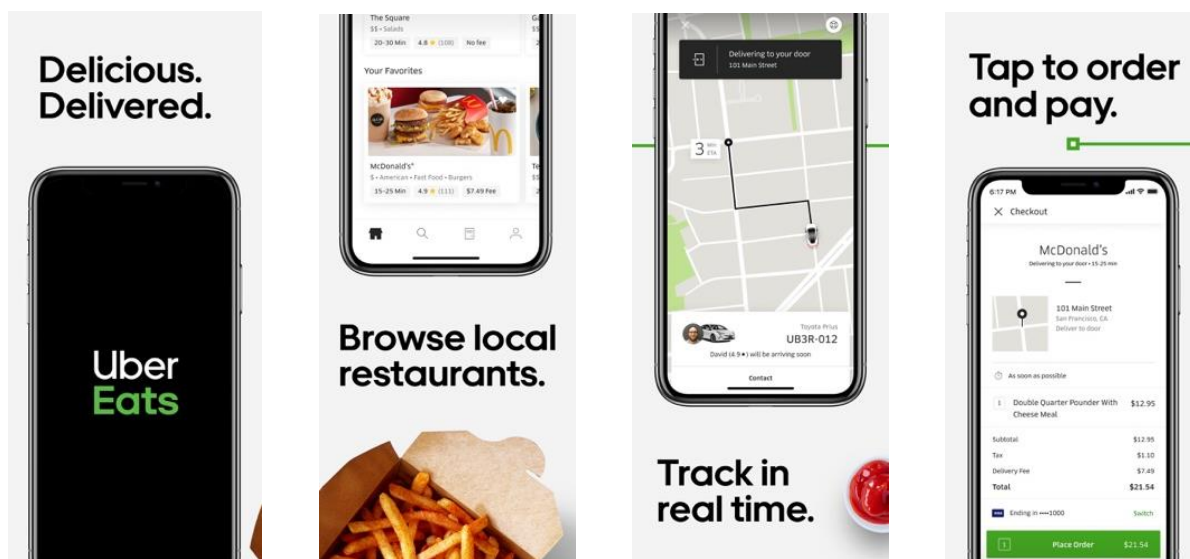
Deliveroo je također spreman ući u nove gradove, gradove i zemlje, koji danas nemaju učinkovite usluge poput one koju Deliveroo može ponuditi: "To će omogućiti većem broju ljudi

da brzo naruče sjajnu hranu na svoja vrata iz svojih omiljenih lokalnih restorana", kažu u tvrtki. Will Shu, osnivač i izvršni direktor Deliverooa, rekao je u izjavi:

„Sjećam se koliko sam bio uzbuđen što smo izvršili našu prvu isporuku. Nadao sam se da će ljudi voljeti kad mogu naručiti odličnu hranu iz svojih omiljenih lokalnih restorana ravno do svojih ulaznih vrata. Ponosan sam što samo četiri godine, milijun ljudi koristi Deliveroo u preko 150 gradova širom svijeta. Sve je to zahvaljujući napornom radu naših vozača, sjajnim restoranima s kojima radimo i sjajnim kupcima. Izuzetno mi je drago što naši novi investitori dijele ovu viziju i odlučili su uložiti tako značajnu investiciju u našu budućnost. S ovim financiranjem uložiti ćemo dalje u naša izdanja za kuhinje, u razvoj naše tehnologije i odvođenje Deliveroa u više gradova. Ova investicija odvest će nas na sljedeću razinu i omogućit ćemo našim vozačima da isporučuju sve sjajniju hranu izravno na vrata ljudi.“ Business Insidera pokazalo je da je Deliveroo u 2016. godini znatno porastao s 611% prihoda, dosegnuvši 129 milijuna funti, ali s porastom od 300% gubitaka koji su na kraju 2016. bili 129 milijuna funti, zbog ulaganja u širenje širom Velike Britanije i inozemstva. Prema financijskom izvještaju tvrtke, izdržali su određeni izdatak: 5,3 milijuna funti za rebrandiranje s njihovim novim logotipom. Važan rast za Deliveroo došao je s međunarodnih tržišta, čiji se prihodi za sve zemlje izvan Velike Britanije znatno povećavaju. U 2016. godini platforma se proširila na 84 gradova i 12 zemalja. Sada posluje na 120 tržišta u 12 zemalja, sa 120.000 partnera u restoranima. Njihov poslovni model sličan je jednom od konkurenata: za isporuku naplaćuju 2,50 funti, minimalno 10 funti, inače će koštati više i postoji fiksna marža koju restoran plaća za svaku narudžbu koju će dobiti s Deliveroom.

Na kraju 2016. godine bruto marža je iznosila samo 0,7%, ali (222) i dalje je poboljšana od 2015. godine, izvijestili su o negativnoj bruto marži dobiti. Deliveroo je lider u Europi i Velikoj Britaniji, ali mora obratiti pažnju na igrače kao što su UberEats i Amazon, koji su spremni pokrenuti svoju uslugu dostave hrane.

## Uber Eats



Slika 6 UberEats Aplikacija (izvor AppStore)

Osnovana 2016. godine, UberEats koristi Uber mrežu kako bi ostvarili dostavu te njihova dostava košta 5 dolara. Imaju dvije opcije za korisnike, to je Brza dostava i Pravovremena Time dostava (što bi značilo da dostava dolazi kasnije od Brze).

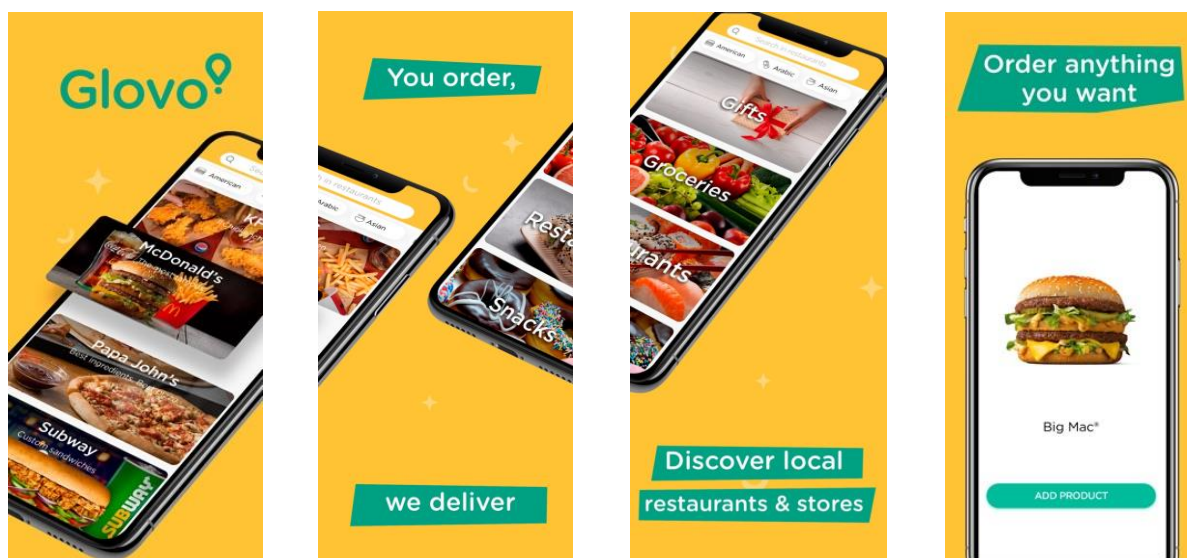
UberEats uzima 30% od svake narudžbe plus 5 dolara dostave. Kupac plaća punu cijenu od 55 dolara. Restoran dobiva 70% odnosno 35 dolara, a vozač dobiva prihod od primitka robe, prihod od dostave plus prihod po kilometru. U ovom slučaju to je  $4\$ + 2\$ + 2\$ \cdot 3 \text{ km} = 12\$$ . Uber ostvaruje 8\$ po takvoj narudžbi. Ovo se čini jako optimistično no Uber daje popuste, spušta cijene i gubi novce kako bi ostvario tržišnu penetraciju.

Svaka transakcija je naplaćena na kreditnu karticu u trenutku dostave. Poput Ubera, procijenjeno vrijeme dostave je izračunato pomoću udaljenosti, prometa i vremena pripreme u restoranu, izračunavajući savršene procjene. Glavna razlika od ostalih konkurenata je da ljudi koji upravljaju uslugama u isto vrijeme barataju sa transportom ljudi i hrane. Vozači nisu u mogućnosti biti na obje aplikacije u isto vrijeme. Glavna prednost Ubera je što može dostaviti narudžbu u roku od 11 minuta, dok ostali konkurenti trebaju 30 do 40 minuta za dostavu.

UberEats koristi odvojenu aplikaciju od Ubera, no imaju zajedničku mrežu dostavljača te nije nečuveno da imaju iste radnike na obje aplikacije. Vozači UberEatsa moraju naglasiti kakvo će vozilo koristiti, netočne ili zastarjele informacije mogu naštetiti korisničko iskustvo UberEats korisnika. Uber ima procese kako će monitorirati partnere koji koriste drukčija vozila od onih koja su upisali. Vozači moraju biti stariji od 19 godina, imati vozačku dozvolu, osiguranje i registraciju. Također je bitno imati godinu dana iskustva i moći dignuti 15 kilograma.

### 3.2.2. Aplikacije koje dostavljaju namirnice

#### Glovo



Slika 7 Glovo Aplikacija (izvor: App Store)

Glovo je vodeća platforma u Europi u segmentu dostave svega, pa tako i namirnica. Prosječno vrijeme dostave je 40 minuta (glovo.com, 2019). Zahvaljujući Glovu, korisnici su povezani s nezavisnim dostavljačima koji mogu dostaviti bilo kakve narudžbe, lijekove, kozmetiku namirnice i gotova jela. Glovo se ponaša kao osobni asistent koji može poslati bitan paket ili može dostaviti nešto od osobe do osobe. Pomoću GPSa, u stvarnom vremenu, dostavljači odaju svoju lokaciju te je korisnik vidi na sučelju Glovo aplikacije. Glovo je počeo svoju aktivnost 2015. godine s prvom investicijom od 140 tisuća eura od Angel investora. Kasnije su bili financirani od Venture Capitala sa 2 milijuna eura u studenom 2015. godine te su imali seriju A u kolovozu 2016. u vrijednosti od 5 milijuna eura. Godinu dana kasnije su zatvorili seriju B investicija od 30 milijuna eura, seriju C u lipnju 2018. od 115 milijuna i seriju D u travnju 2019. od 169 milijuna eura. (crunchbase.com, 2019)

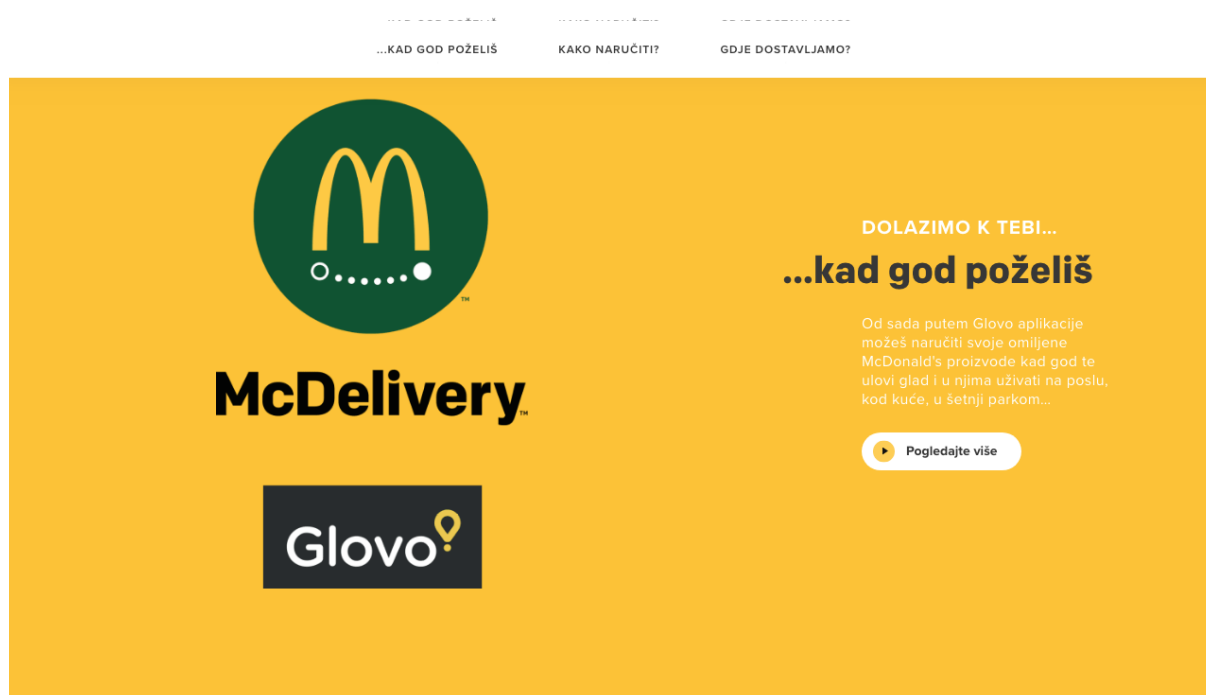
Misija Glovo-a je pomoći malim urbanim dućanima boriti se s online prodavačima. Smanjujući hod u kupovine po gradu, njihov cilj je poboljšati kupovinu iz lokalnih dućana, olakšavajući život njihovim kupcima. Osnivač Glovo-a definira aplikaciju kao urbano tržište sa sloganom "Bilo što. Dostavljeno u minutama." (glovo.com, 2019). Počevši u Španjolskoj, povećali su aktivnost u Italiji i Francuskoj. Pierre (osnivač) definira profile korisnika: mladi ljudi koji ne posjeduju vozila te kada naruče u grupi, dijele troškove. Drugi profil su korisnici



koji nemaju vremena zbog posla ili djece, koji ili nemaju mogućnosti ili ne stignu izaći iz kuće. (glovo.com, 2019)

Primjer se može navesti roditelj koji odluči poslati poklon kada dijete mora ići na nadolazeći rođendan. Korisnici plaćaju narudžbu od 6 do 7 eura (O'Hear, 2015). Glovo je unaprijedio svoje usluge pokrivajući dostave u svih 24 sata. Plaćanje se vrši putem kreditnih kartica ili pouzecom u na hrvatskom tržištu. Nakon 2 mjeseca tipičan korisnik napravi 2.5 narudžbe na mjesec, nakon 6 mjeseci frekvencija raste na 3.5 narudžbe mjesečno. Zahvaljujući tendenciji povećanja narudžbi, poduzeće može smanjiti jedinične troškove dostave. Aplikacija ima 5 glavnih kategorija koje su najpopularnije između korisnika. Gotova hrana, lijekovi, cvijeće, namirnice i elektroniku.

Osnivači definiraju njihov uspjeh kao dio vrlo dobrog ekosistema u Barceloni, gdje kažu kako su našli profesionalce, povoljne opcije financiranja, i jeftinije prostorije za urede (Cosimi, 2017). Glavna partnerstva za Glovo su KFC i McDonalds dozvoljavajući korisnicima da naruče njihove proizvode preko aplikacije.

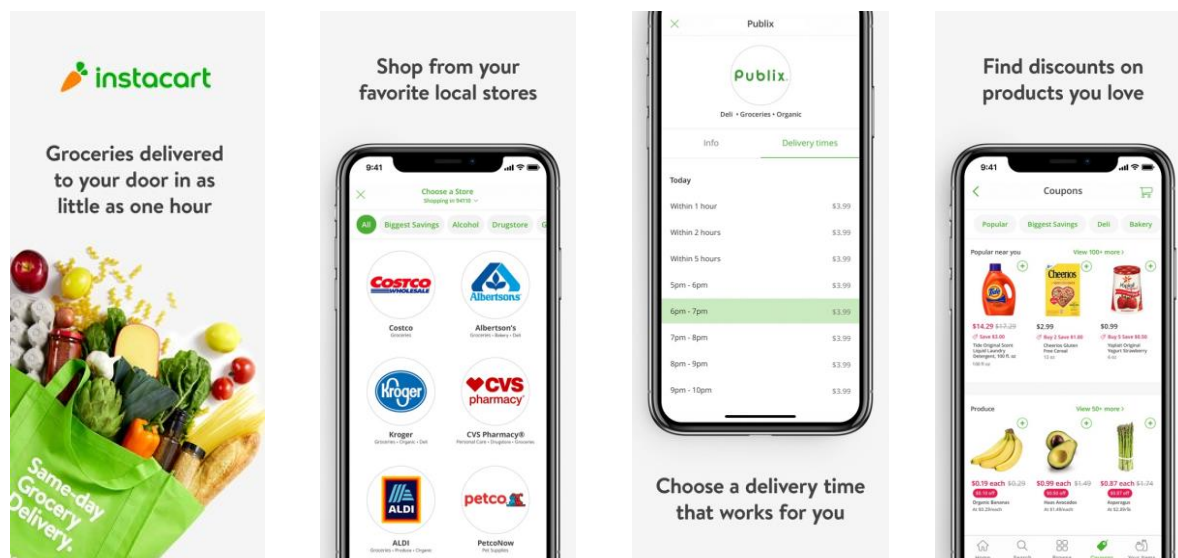


*Slika 8 McDonalds i Glovo partnerstvo*

Na ovaj način Glovo je pokrio veliku rupu na tržištu, onu s kojom se McDonalds nije htio baviti u Hrvatskoj zbog loših brojki iz tržišnih istraživanja. Trenutno Glovo prima oko 450 narudžbi dnevno iz McDonaldsa, čineći 22,5% od ukupnih dostava na aplikaciji. Glovo to komunicira intenzivno u marketinškim kampanjama kroz plakate, CityLight te društvenim mrežama.



## Instacart



Slika 9 Instacart Aplikacija (izvor App Store)

Osnovan 2012. Instacart je američki startup rođen u Y Combinatoru, danas vrijedan 8 milijardi dolara. Njihov model funkcionira također preko aplikacije gdje obećavaju istodnevnu dostavu u roku od 1 sat. Trenutna tržišta su im u SAD-u i Kanadi. Poduzeće poslužuje namirnice iz 20 tisuća maloprodajnih dućana u 5500 gradova u Sjevernoj. Instacart je dostupan prema 80% američkih kućanstava u svih 50 država i više od 60% kanadskih kućanstava. (Edmiston, 2019) Njihova ponuda sadrži maloprodaju poput Albertsons, ALDI, Costco, CVS, Kroger, Loblaws, Publix, Sam's Club, Sprouts i Wegmans. (Edison, 2019)

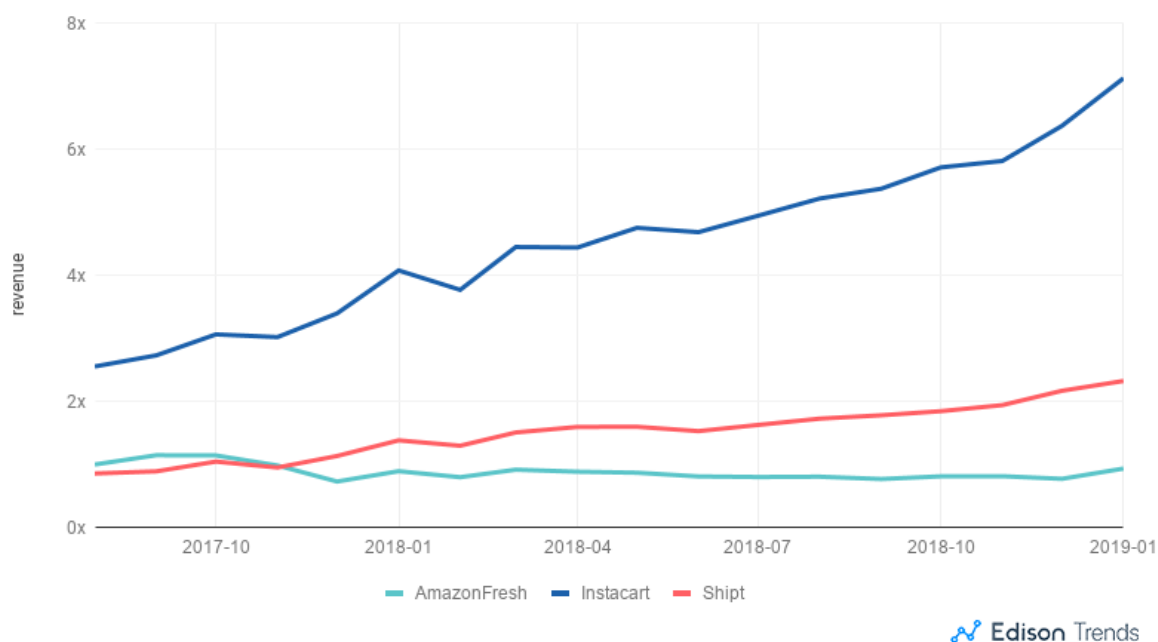
Usluga je složena na način da korisnici pretražuju ponudu na Instacart aplikaciji (mobilnoj ili web) od više od 300 partnera. Narudžba se uzima i dostavlja od njihovog dostavljača. Njihovi dostavljači biraju, pakiraju i dostavljaju košarice pune namirnica u roku od jedan sat ili 5 dana unaprijed. (Progressive Grocer, 2019) Plaćanje je omogućeno kroz osobne debitne i kreditne kartice, Android Pay i Apple Pay.

Za narudžbe od 35 dolara ili više, dostava je 3.99 dolara. Sa Instacart Express članstvom za 9,99 dolara mjesečno ili godišnju od 99 dolara, korisnici dobiju pravo na neograničenu, besplatnu dostavu na narudžbe preko 35 dolara. Više od 50% Instagram partnera održavaju cijene na Instacartu jednakima kao u fizičkom dućanu (Sofastaii, 2019).

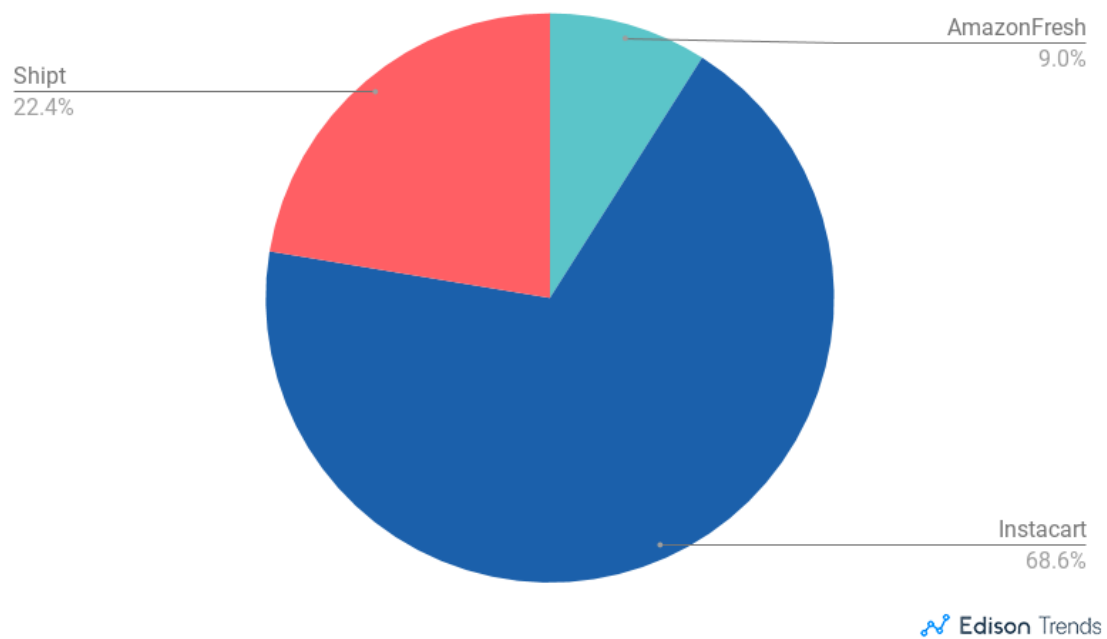
2015. Instacart je dosegao evaluaciju od 2 milijardi dolara, te iste godine dobio titulu od Forbese kao Naj obećavajuća kompanija u Americi (Solomon, 2015). U 2017. Instacart je digao 400 milijuna dolara u Seriji D. Te za posljednju Seriju F rundu financiranja, digao je 871 milijuna dolara. Sveukupno u Instacart je investirano 1.9 milijardi dolara stvarajući imidž jako

prosperitetne firme na američkom tržištu. (Crunchbase, 2019.) U prosincu 2018. Instacart je prekinuo suradnju sa Whole Foodsom kojeg je akvizirao Amazon 2017.

Izvršni direktor operacija Nilam Ganenthiran je izjavio kako su tri ključna faktora bitna u organizaciji distribucije namirnica. Prvi faktor je vrijeme koje je potrebno za kupiti namirnice u dućanu, drugi faktor je koliko dugo je potrebno voziti se od točke a do točke kupovine i koliko se narudžbi može ostvariti u jednoj ruti, te treći faktor je tehnologija i koliko narudžbi može amortizirati trošak narudžbi (Ganenthiran, 2017). Kod skaliranja Instacart se služi tehnologijama poput mapiranja trgovina i dogovaranja brzih naplata kako bi dostavljači skratili vrijeme dostave za 2 do 7 minuta što u velikom volumenu znači puno manji jedinični troškovi dostave. Zbog velike količine podataka Instacart je sposoban predvidjeti velike potražnje u pojedinim lokacijama te optimizirati dostavljače da skupljaju do 5 dostava u jednoj ruti kako bi smanjili troškove. Kako Ganenthiran opisuje, Instacart je platforma koja služi za logistiku i tehnologiju kako bi spojila fizičke dućane sa sve rastućom e-commerce industrijom i potražnjom za naručivanjem putem Interneta, mobilnih i web aplikacija. “Ne vjerujemo u modele gdje možemo povisiti cijene na maloprodajne proizvode te samo nudimo uslugu dostave. Cijene u Instacartu su čista diskrecija naših maloprodajnih partnera. Oni potpisuju ugovor s nama o transparentnim cijenama (Ganenthiran, 2017).



Graf 1 Rast prihoda u 2018. godini (izvor: Edison Trends)

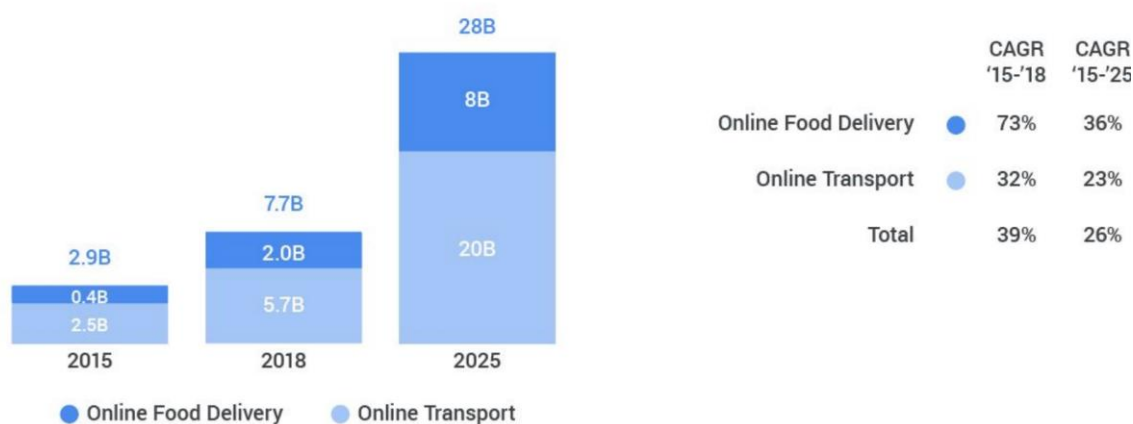


*Graf 2 Tržišni udio dostave namirnica (izvor: Edison Trends)*

### 3.3. Učestalost korištenja i tržišne prilike

Na američkom tržištu, 2019. godine, prihodi od dostave hrane iznose oko 22,07 milijardi dolara u SADu. Očekivana stopa rasta od 6,5% naznačuje kako će tržište do 2023. godine narasti na 28,39 milijardi dolara. Najveći segment dostave hrane je dostava iz restorana prema potrošačima koja iznosi 13,35 milijardi dolara. Najveće tržište za online dostavu hrane je Kina sa 40,23 milijardi dolara prihoda. (Statista, 2018)

Ovi podaci uzimaju modele koji primaju narudžbe jela, te ih oni dostavljaju, jela koja restorani dostavljaju, online platformi za restorane, te usluge dostave iz dućana.

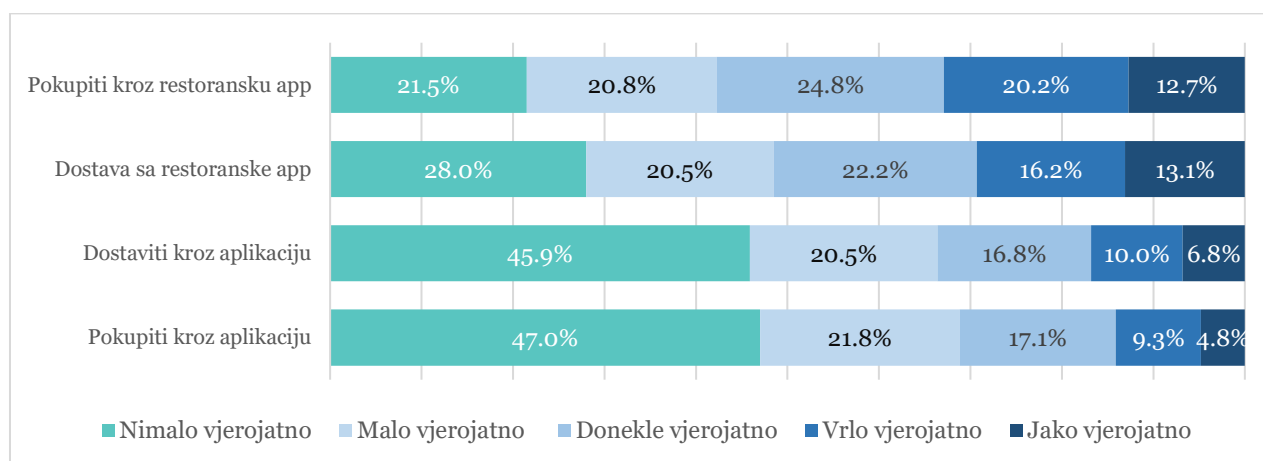


Graf 3. Rast online transporta i online dostave hrane do 2025. (izvor Techcrunch 2019.)

### 3.3.1. Učestalost korištenja

#### Gotova hrana

Procijenjeno je da će tržište online kupovine prehrambenih proizvoda rasti stopom od 17,3 posto godišnje u SADu, te da će postotak online prodaje u industriji prehrane porasti sa 2,0% na 3,5% do 2023. godine. eMarketer je u istraživanju 2018. pokazao kako 52% ispitanika u posljednjih godinu dana je naručilo na mobilnoj ili web aplikaciji tog restorana. 34% ispitanika je koristilo Grubhub ili Seamless, a 20% UberEats. Iz grafa možemo vidjeti kako 45% ispitanika jede u restoranu jednom tjedno ili više, dok malo manje naručuje iz restorana.



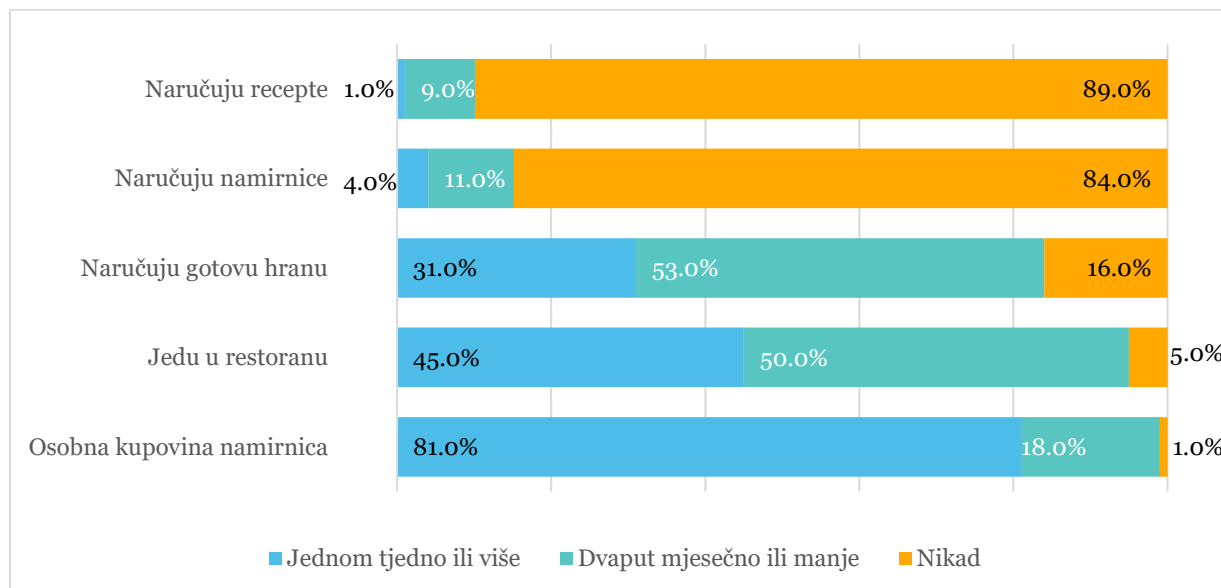
Graf 4 Vjerojatnost kako će korisnik interneta naručiti hranu putem aplikacija (eMarketer 2018.)

Online tržište raste, postotak ispitanika koji su rekli kako će vjerojatno ili najvjerojatnije naručiti jelo preko mobilne aplikacije restorana ili aplikacije je 52 do 72 posto. U prosjeku, 40% korisnika još uvijek ne vjeruje aplikacijama koje nisu od restorana, dok 28 posto ispitanika ne želi uopće dostavu preko mobilne aplikacije. (Garcia, 2018)

Deliveroo procjenjuje kako je ostvario 6 milijuna korisnika u Ujedinjenom Kravljevstvu 2018. godine. Aplikacija ima 45 tisuća dnevnih preuzimanja. Procjenjuje se kako je poduzeće osiguralo 7,200 poslova u Britanskoj industriji restorana čime je ostvarilo vrijednost od 470 milijuna funti (582 milijuna dolara). Kako bi došli do 10,000 tjednih narudžbi u Londonu bilo im je potrebno 96 tjedana, u Parizu 33, te u Singapuru 18. Pad Thai iz Thai at Home restorana je 2018. godine bilo najnaručenije jelo u Parizu (Businessofapps.com, 2019).

## Namirnice

Vidljivo je kako veliki broj kupaca, točnije 81%, ide fizički u trgovinu barem jednom tjedno kako bi kupilo namirnice dok 18% to radi dva puta mjesečno.



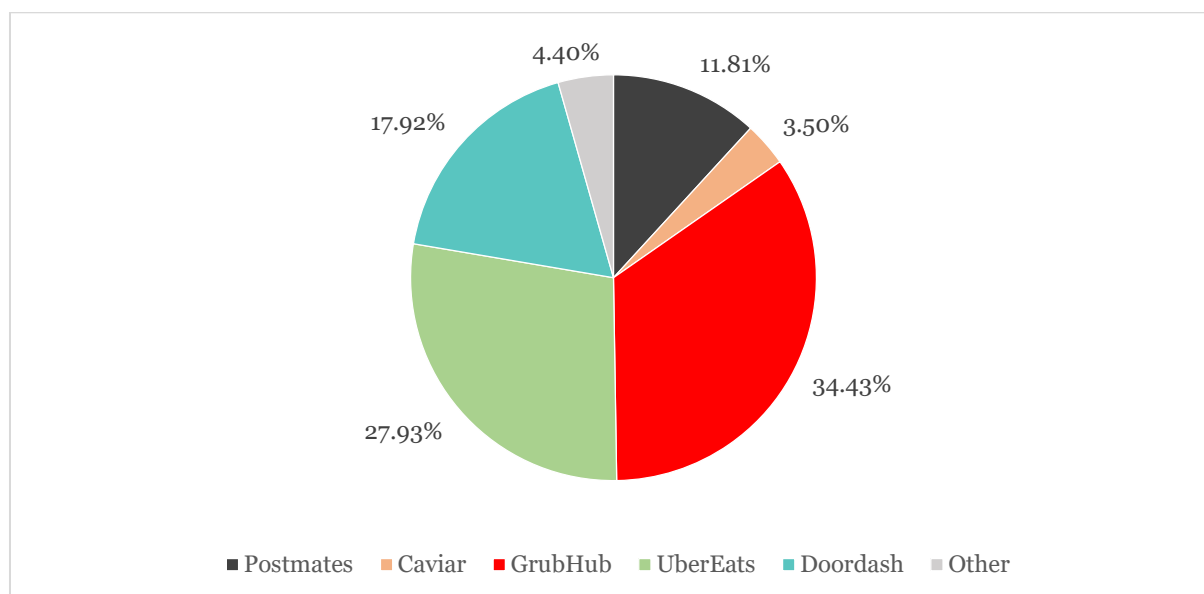
Graf 5 Navike potrošača u kupovini namirnica (eMarketer 2018.)

Grocery Dive govori kako je online prodaja namirnica bilo 147.9 milijardi dolara vrijedno tržište gdje je Južna Koreja najnaprednije tržište sa 8.3% posto digitalnih namirnica, zatim ga slijede Japan, te UK. Tržište je procijenjeno kako će narasti na 374.9 milijardi dolara do 2023. uz prosječnu godišnju stopu rasta od 20.4 posto (Sweeney, 2019.). Od trenutnih stalnih korisnika online narudžbi namirnica, 40% ispitanika je naručilo namirnice jednom ili više puta. Na Američkom tržištu, Amazon je najčešći dostavljač sa 36% nedavnih dostava, slijede ga Walmart i ostali dućani.

### 3.3.2. Tržišne online dostave

#### Tržište gotove hrane

Inicijalno u Europi i SAD-u platforme koje dostavljaju hranu putem mobilnih i web aplikacija su posrednici između restorana/maloprodaje i kupaca, uzimajući postotak za svaku transakciju. Seamless je bio jedan od prvih poduzeća u SAD-u počevši 1999., kasnije se razvio GrubHub 2004. U Europi je počeo Just-Eat 2001. godine i Hungryhouse 2003. godine. Puno više konkurenata se pojavilo tokom 2010. za vrijeme startup boom-a. AmazonFresh, Instacart, Wolt, Glovo, Doordash i Deliveroo su samo neki od modela koji koriste aplikacije kao primarni kanal distribucije. GrubHub i Just-Eat su bili prvi koji su penetrirali tržište. Iako su oboje izašli na burzu tokom istih dana sa skoro jednakom veličinom na tržištu, maržama i postotkom rasta, nakon izlaska dvije su kompanije ostvarile drugačiji uspjeh na tržištu. Njihova evaluacija je bila 3 milijardi dolara, no GrubHubova evaluacija se srozala na 1.8 milijardi do 2016. pa je narasla na 14 milijardi dolara i onda pala na 7,1 milijardi u 2019. (Crunchbase, 2019) dok se Just-Eatu evaluacija povećala na 9 milijardi dolara. (Kollewe, 2019) Razlika je u dinamici tržišta: Just-Eat je uspio osvojiti 85-90% tržišta u Engleskoj, dok GrubHub nije uspio u monopolizaciji tržišta, već je tržišni vođa sa 34.4% tržišta prema Edisonu. (Edison, 2018)



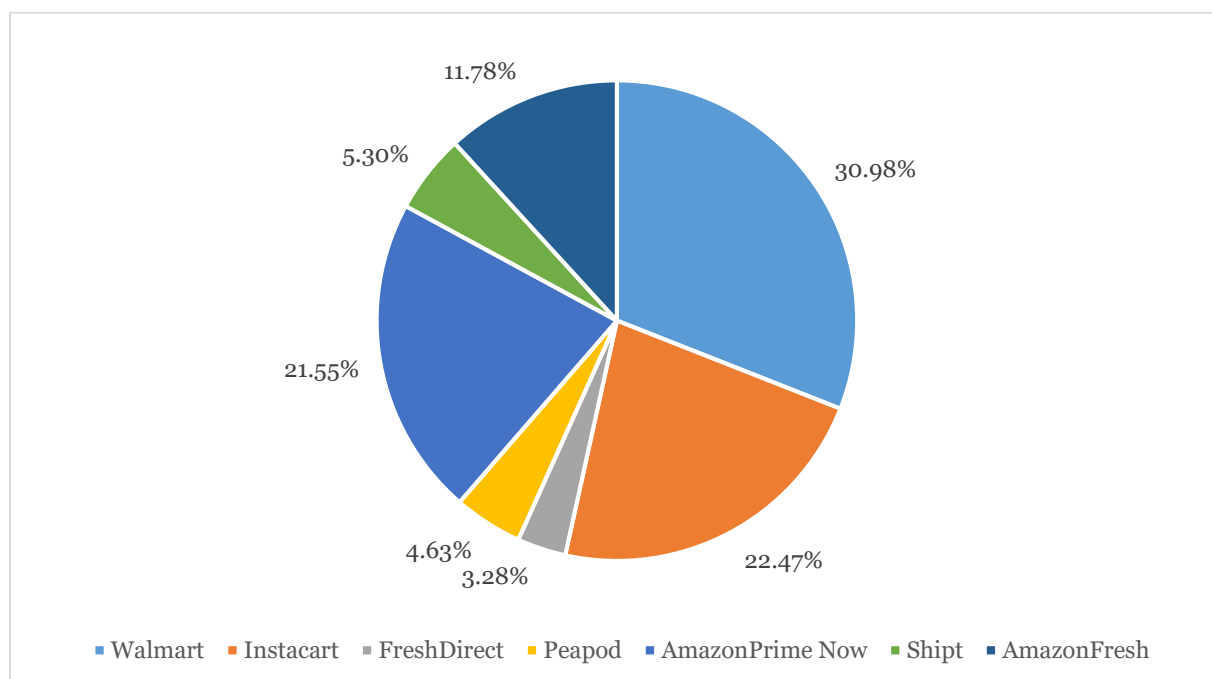
Graf 6 Tržišni udio SADA najvećih online dostavljača (izvor: Edison, 2018.)

SAD je signifikantno veće tržište, ali tržište Ujedinjenog Kraljevstva ima jaču online penetraciju (30-35% penetracije u UK, dok je SAD 10%). Većina prihoda Just-Eat prihoda dolazi iz UK-a gdje drži poziciju tržišnog lidera, dok na drugim tržištima poput Irske, Kanade i Indije ima drugo mjesto.

## Tržište namirnica

Procjenjuje se kako je samo 2% od 800 milijardi dolara vrijednog tržišta namirnica online - uspoređujući elektroniku i odjeću, ta cifra se čini jako niska. Kupci su vjerni svojim dućanima te velika većina još uvijek želi birati svoje meso i svježe proizvode. Poduzeća brzo rastu te je e-commerce sektor hrane na putu da dosegne 100 milijardi dolara do 2025. godine prema Nielsenu.

AmazonFresh je uvjerljivi lider u online dostavi, najveći razlog tome je što su dio Amazon korporacije te imaju veliku prednost zbog veličine sustava, velikog PR-a i razine financija koje Amazon može investirati u inovacije. Amazon je 2018. ostvario 10,1 milijardi dolara profita te uz takva sredstva je vrlo teško natjecati se na tržištu, no par poduzeća to uspijeva. Instacart je od 2016. postao profitabilno poduzeće. S maržom od 12% te dodatnim modelom pretplate, Instacart je složio kompetitivnu strategiju kako bi se natjecao sa velikim igračima. Na ovom tržištu postoji 8 glavnih konkurenata od kojih 6 je ili velika korporacija koja prihoduje više od 50 milijardi dolara ili je poduzeće pod krovom takve korporacije. Instacart i FreshDirect rastu individualno uz pomoć fondova kapitala te zauzimaju stabilnu i značajnu poziciju na tržištu.



Graf 7 Tržište online dostave u namirnica u Sjedinjenim Američkim Državama (Rieck, 2019)

Walmart je najveći konkurent na tržištu online dostave namirnica, što je razumljivo zbog njegove dugostojee pozicije u maloprodaji. Walmartov glavni konkurent, Target, kupio



je Shipt, dostavljače namirnica u prosincu 2012. godine. Shipt je zahtijevao mjesečnu ili godišnju pretplatu kako bi ga se moglo koristiti, ali sada je moguće naručiti i bez pretplate.

Walmart je prisutan u svakoj sjedinjenoj državi te su imali 62% kupaca više od svog najbližeg konkurenta Instacarta koji je također prisutan u cijeloj zemlji. Nakon raskida sa Whole Foodsom u prosincu 2018., koji je činio 5% svih prodaja, Instacart je, nakon kompletnog raskida obveza u svibnju 2019., jedva primijetio. Nasuprot tome, njihova baza korisnika porasla je za 23% od prosinca 2018.

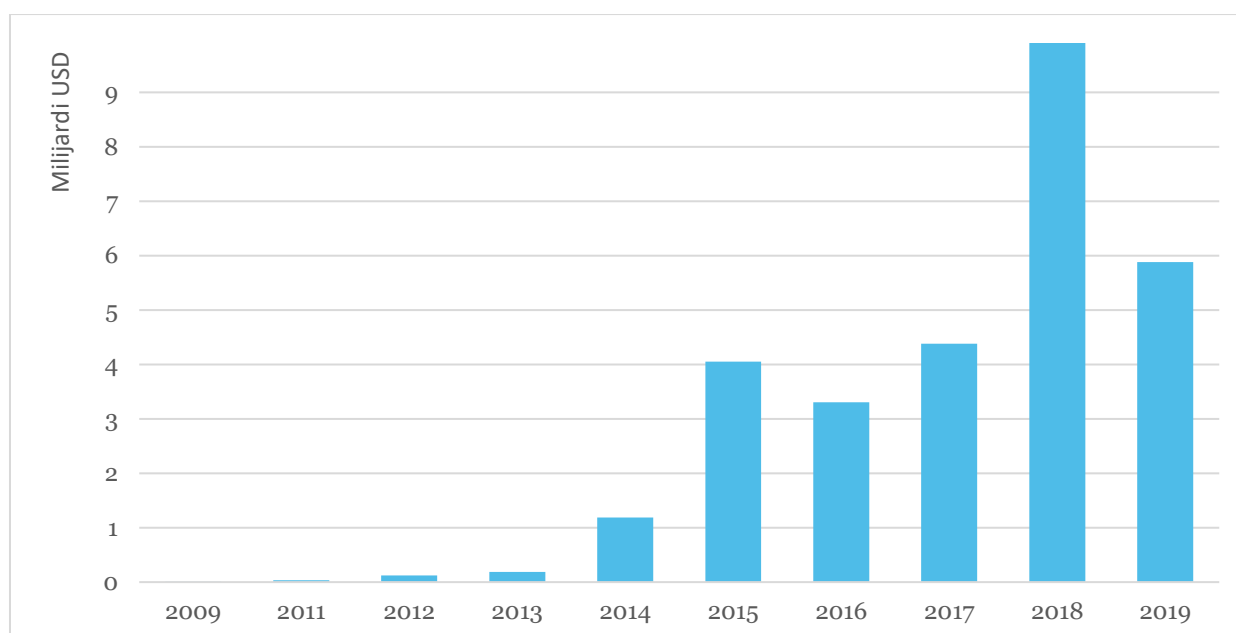
Amazonov Prime Now ima veliku retenciju korisnika i odlične ocjene za razliku od AmazonFresha koji je pao 19% u prodaji od prošle godine. Glavni razlog može biti cijena Prime košare koja iznosi 199 dolara godišnje, dok Fresh zahtijeva dodatnih 15 dolara kako bi korisnici dobili najsvježije namirnice.

Kupci namirnica su lojalni za razliku od kupaca gotove hrane. Samo je 10% kupaca svih konkurenata u prosjeku koristilo Instacart kao supstitut. Osim Instacarta, nijedno poduzeće nije imalo više od 9 posto konkurentskih kupaca u drugom kvartalu 2019. Industrija online nabave namirnica je vrlo lojalna te se širi, ima puno prostora za osvojiti tržište te je samo 12% kupaca probalo jedno od online platformi koje dostavljaju namirnice, što je 9% više nego 2018. (Rieck, 2019)

### 3.4. Investicije i održivost mobilnih poslovnih modela

#### 3.4.1. Investicije

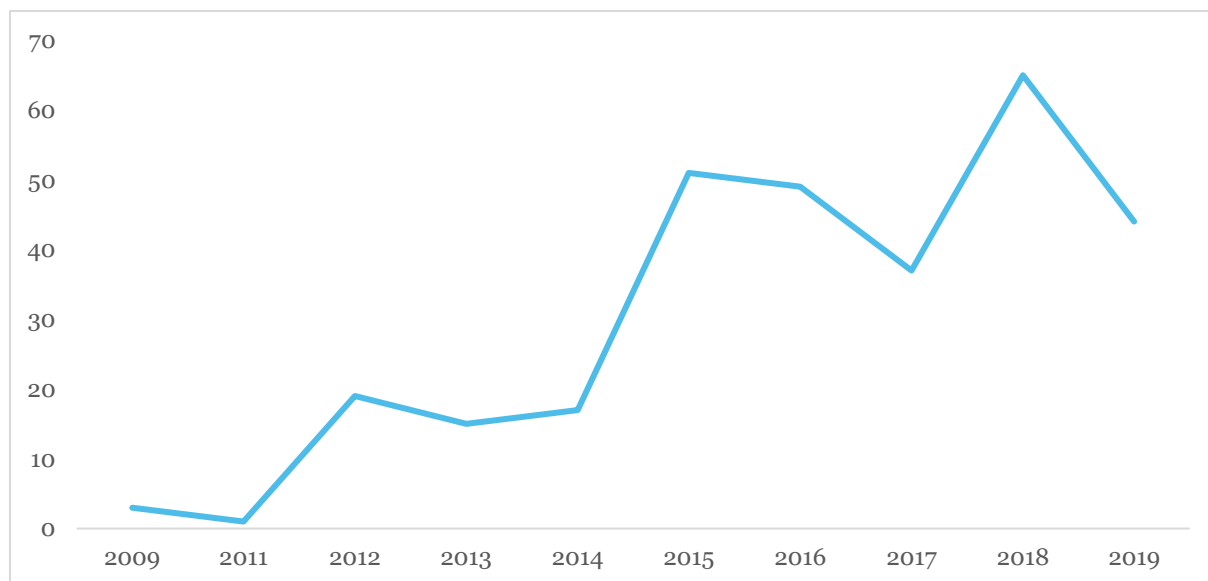
Velike investicije u ovakve modele započele su tokom 2014. Uvjerljivi pobjednik u Kini je Ele.me koji je tokom posljednjih 6 godina podigao investicije od 6,3 milijardi dolara, najveći udio financiranja u ovu tvrtku ima Alibaba sa 4 milijardi dolara. (Index.co, 2019) Ele.me je poslovni model poput Wolta i Doordasha koji ostvaruje dostave putem nezavisnih dostavljača na skuterima. Jako su česta pojava na kineskim ulicama te usluga odrađuje 9 do 10 milijuna dostava dnevno. Njihova platforma okuplja ponudu od 1,3 milijuna restorana uključujući KFC i Starbucks. Aplikacija ima 260 milijuna korisnika. (Millward, 2018) Indijsko tržište je u potpunosti drugačije od ostatka svijeta. S populacijom od 1,3 milijardu ljudi i gustoćom naseljenosti od 416 ljudi po kilometru kvadratnom, stopa razvoja inovativnih tehnologija je iznimno visoka. Flipkart, mobilna i web aplikacija koja dostavlja sve potrepštine u Indiji, podigla je 8,9 milijardi dolara investicija, no ona dostavlja i više od prehrambenih proizvoda tako da ispada iz analize (Crunchbase, 2019). Sa 223,516,465 mjesečnih posjeta njihovoj web stranici i 4,319,474 preuzimanja, Flipkart raste 6,2% mjesečno (Crunchbase, 2019).



Graf 8 Ukupne investicije u poduzeća koja dostavljaju hranu u posljednjih 10 godina. (izvor: Crunchbase, 2019.)

Kako možemo vidjeti iz grafa, količina investicija u poduzeća koja koriste mobilne aplikacije kao primarni kanal distribucije rasla je godišnje u prosjeku 148,78% do 2019.. Odstupanja u 2018. je prouzrokovao Ele.me sa 3 milijarde dolara korporativnog financiranja sa strane Alibabe.

2019. godine najveća investicija je uložena u Doordash od 1.3 milijardi dolara, slijede ga Zomato, poduzeće koje dostavlja hranu iz restorana diljem Indije, Australije, Kanade, i ostalih zemalja, zatim Rappi mobilna i web platforma za dostavu koja operira na prostoru Argentine, Brazila, Chilea, Kolumbije, Ekvadora, Meksika, Perua i Urugvaja. Njihov poslovni model ostvaruje dostavu za 1 dolar po dostavi, no uzimaju 17% maloprodaji. Visina investicije koju su podigli 2019. godine iznosi 1 milijardu dolara. Deliveroo zauzima 5 mjesto sa 575 milijuna dolara investicije u seriji G gdje je vodeći investitor bio Amazon.

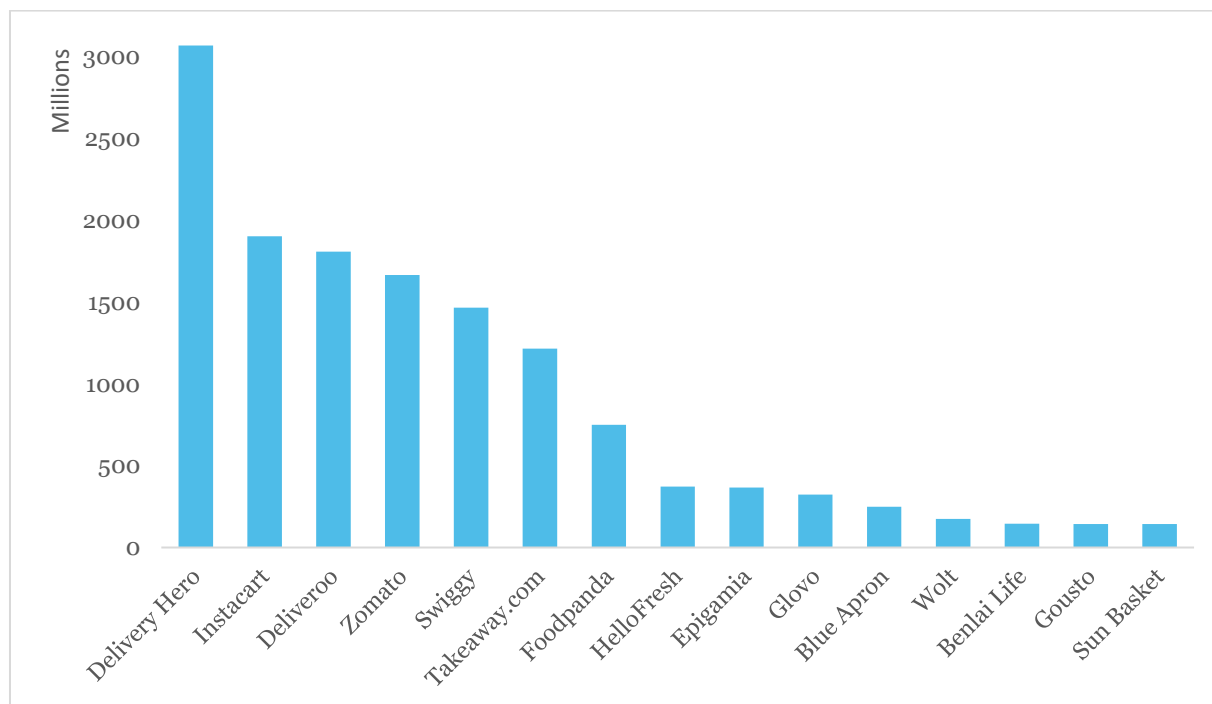


*Graf 9 Broj seed investicija u poduzeća koja dostavljaju hranu putem mobilnih aplikacija u posljednjih 10 godina (izvor: Crunchbase 2019.)*

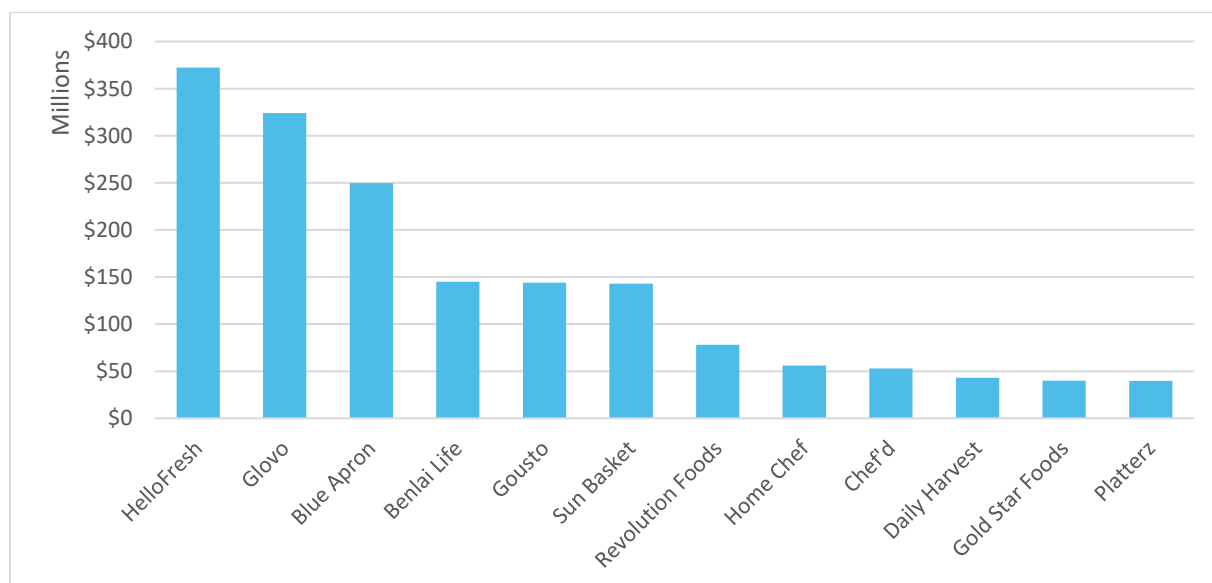
U Grafu 7 možemo vidjeti inicijalne investicije u poduzeća koja dostavljaju hranu putem online tržišta, u populaciju su uključeni svi startupi u kategorijama namirnica i gotove hrane. U 2019. možemo vidjeti smanjenje u investicijama, ali pošto godina još nije završila ne može se dati dobra procjena. Ono što možemo očekivati je kako će se broj investicija početi smanjivati zbog saturacije na tržištu te lidera koji uspiju uspostaviti poziciju monopola. Očito je kako je tržište u trenutnom stanju u samim počecima te će proći još 10 godina dok se prvi Google ili Facebook pojave u ovoj industriji, no i u ranim stadijima postoje tržišni lideri koje se mogu pregledati u Grafu 8.

Tokom posljednjih 10 godina možemo vidjeti očitog pobjednika kod dizanja investicija u online dostavi. Izuzevši Ele.me koji djeluje na kineskom tržištu, Delivery Hero je u 4 godine postao poduzeće vrijedno milijardu dolara, a sada operira s prihodima od 687 milijuna eura i evaluacijom od 7,54 milijardi dolara što je 65% više nego prošle godine. (Reuters, 2019) Delivery Hero posjeduje brandove poput Hungryhousea (UK), Lieferheld (Njemačka), OnlinePizza (Švedska), PizzaPortal (Poljska), Pizza-Online (Finska), PedidosYa, Clickdelivery (Južna Amerika), Pizza.de (Njemačka), Baedaltong (Koreja), Talabat (Bliski istok i Sjeverna

Afrika), Yemeksepeti (Turska), E-food (Grčka), Damejidlo (Češka republika), foodoru foodpandu, Carriage (Bliski istok i Sjeverna Afrika), Appetito24 (Južna Amerika), Foodfly (Koreja), Hipmenu (Europe), Zomato food delivery business (Bliski istok i Sjeverna Afrika). (Techcrunch, 2019)

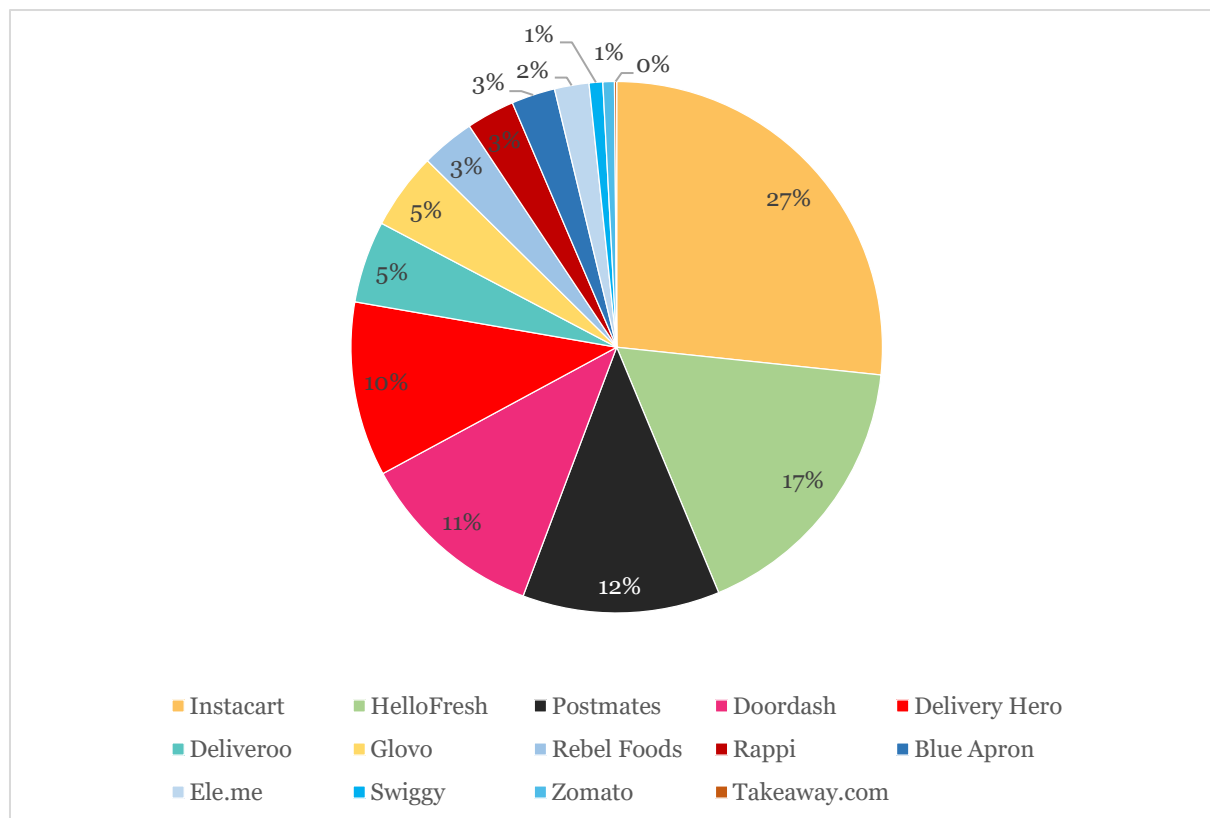


Graf 10 Ukupne investicije u Top 15 poduzeća koja dostavljaju hranu putem mobilnih ili web aplikacija (izvor: CrunchBase 2019.) – Ele.me je isključen zbog velikog odstupanja.



Graf 11 Investicije u Top 12 poduzeća koji dostavljaju namirnice putem mobilnih ili web aplikacija (Instacart je isključen zbog velikog odstupanja)(izvor: Crunchbase 2019.)

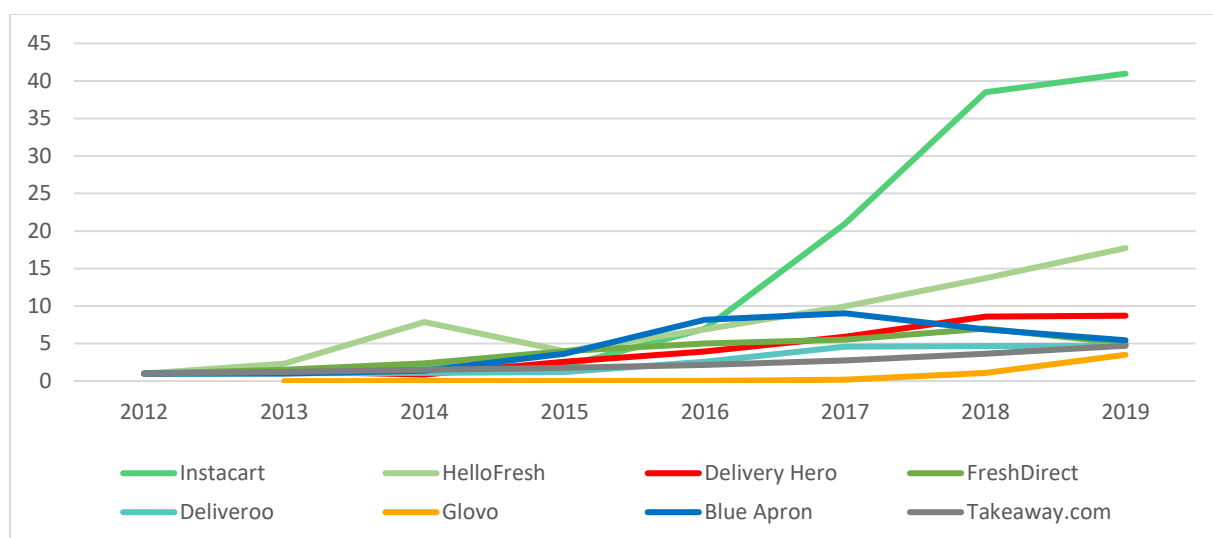
Investicije jesu okvirno mjerilo boniteta nekog novog poduzeća, no stvarne brojke online kanala mjeri se prihodima i rastom.



Graf 12 Prihodi na tržištu online dostave hrane 2018. (izvor: Crunchbase)

Kako možemo vidjeti na Grafu 7. uvjerljivi leader je Instacart sa 2 milijardi dolara prihoda. Prate ga HelloFresh sa 1,28 milijardi dolara, Postmates sa 900 milijuna dolara, Doordash na 5 mjestu sa 854 milijuna dolara, Delivery Hero, Deliveroo, zatim Glovo na 7 mjestu. Uzimajući u pretpostavku kako će većina ljudi radije žrtvovati svoj novac nego vrijeme potrošeno na kuhanje, vidimo da to nije točno jer 47% tržišta dostave hrane putem online aplikacija naručuje namirnice. Očito je da postoji potražnja, no poduzeća imaju problem ostvarivati profite. Isključujući podružnice AmazonFresh i UberEats zbog njihove asocijacije s velikom korporacijom, Instacart je jedino profitabilno poduzeće u ovoj skupini dostavljača prehrane. Točan broj nije poznat no Fortune je objavio 2016. godine kako je Instacart postao profitabilno poduzeće. (Primack, 2016) Hello Fresh kao drugi najveći dobavljač namirnica je ostvario gubitke od 90,1 milijuna eura godišnje. Glovo je također jedan od neprofitabilnih poduzeća koji koriste mobilne aplikacije kao primarni kanal distribucije. Zadnje izvješće iz Čilea govori kako je Glovo izgubio 90,4 milijuna eura 2018. godine. (iPro.up, 2019) U ovakvim slučajevima razlog visokih investicija su visok rast kompanije. Mobilne i web aplikacije

ostvaruju veće povrate zbog količine podataka koje imaju na raspolaganju. Samim time, postoji puno više prostora za skalirati usluge i distribuciju proizvoda. Danas je CEO u mogućnosti vidjeti sve podatke svojih korisnika i njihovih interakcija na jednom mjestu u svom uredu. Nije potrebno ići po uredima, ispitivati direktore prodaja kakve su situacije na pojedinim tržištima jer mu je stanje izloženo u realnom vremenu. To omogućuje brze reakcije, formiranje usluge u kratkom roku te u slučaju dobre operativne marže, brzo skaliranje i širenje na međunarodna tržišta. U industriji prehrane ovakvi modeli postižu vrlo brz rast, a Instacart je uvjerljivo najbolji, s prosječnom stopom rasta od 122.44% godišnje, u kratkom roku osvojili su američko i kanadsko tržište.



Graf 13 Stopa rasta prihoda najvećih dostavljača prehrambenih proizvoda (osobna analiza raznih izvora)

### 3.4.2. Održivost poslovnih modela

Mobilne aplikacije su zbog svojih mogućnosti otvorile vrlo skalabilne poslovne modele koji smanjuju troškove radne snage, smanjuju troškove opreme, troškove logistike, povećavaju transparentnost i zbog svoje fleksibilnosti, omogućuju brzu integraciju s već postojećim sustavima. Takva tehnologija omogućuje brzo širenje, brze reakcije na tržištu i savladavanje dugo postojeće konkurencije koja je zbog miopije je propustila tržišne prilike.

#### Neovisnost radne snage i fleksibilnost

Budući da vozači dobiju značajnu autonomiju, platforma se mora suočiti s određenim razinama nepredvidivosti u organiziranju radne snage: Kako osigurati da se narudžbe dostave dovoljno brzo kad ne postoje standardi brzine? Kako osigurati učinkovito osoblje ako samozaposleni radnici mogu dati otkaz u posljednjem trenutku? Kako osigurati da će biti

dovoljno vozača koji rade u najprometnijim vremenima? Kada radnici mogu otkazati u zadnji trenutak? Kako osigurati prisustvo udaljenih radnika? Drugim riječima, kako ove platforme pokušavaju povećati svoju kontrolu nad radničkom autonomijom? Otkriveno je da se platforme bave izazovima koje predstavlja autonomija vozača pomoću aplikacije kao zamjene za upravljački nadzor ljudskog supervizora. U sljedećim odjeljcima su pokazane četiri značajke aplikacije koje odgovaraju četiri različita načina kontrole autonomije u ovoj vrsti režima upravljanja. (Ivanova, et al., 2018)

Prvo, aplikacija prati aktivnosti vozača putem njihovih klikova i GPS lokacije, što omogućava automatizirane obavijesti. Ti se podaci zatim koriste za izračunavanje njihove zarade - osnova sustava monetarnih poticaja. Isti se podaci koriste i za sastavljanje osobnih 'statistika' koje nekim vozačima daje prednost u odabiru najboljih smjena, a druge kažnjava. Dok radnici donose ogromnu količinu podataka u sustav dizajniran za kontrolu njihovog ponašanja, oni su uskraćeni za informacije koje bi bile ključne za racionalno odlučivanje. Kroz kontrolu nad dizajnom aplikacije, posebno ove asimetrije informacija, platforme osiromašuju proces donošenja odluka vozača i na kraju zadržavaju kontrolu nad njihovom autonomijom (Ivanova, et al., 2018).

### **Transparentnost i kontrola kroz asimetričnost informacija**

Na prvi pogled, bez obzira na prethodno spomenute mjere, čini se da vozači imaju značajnu autonomiju. Trebaju li fleksibilan posao koji bi odgovarao svom nepredvidivom rasporedu na sveučilištu? Svaki tjedan biraju promjene koje im najbolje odgovaraju. Trebaju li dodatan novac ovaj mjesec? Mogu pokupiti nekoliko dodatnih večernjih smjena u užurbanom kvartu, voziti se malo brže, dovršiti još narudžbi i prikupiti dodatne bonuse i savjete. Ne vole imati šefa? Aplikacija će pružiti sve potrebne informacije. Ono što mnoge značajke softvera u vezi s upravljanjem radnom snagom imaju zajedničko je da se temelje na asimetriji informacija (Ivanova, et al., 2018). Ove odluke, kodirane u okosnicu aplikacije, daju tvrtki sredstva za izravan nadzor nad opsegom odluka koje mogu donijeti vozači.

Najupečatljiviji primjer ove asimetrije je činjenica da Deliveroo-ovi vozači ne znaju adresu kupca kada odlučuju hoće li prihvatiti ili odbiti narudžbu. Ova se odluka, međutim, može zasnivati samo na njihovoj prosudbi da je restoran predaleko ili obično ima dugo vrijeme čekanja. Ključni podatak - koliko daleko kupac živi od restorana - zadržava vozača tijekom procesa odlučivanja. Stoga vozač ne može zaista procijeniti koliko će brzo ili dugo biti kompletna isporuka i da li je određena narudžba isplativa ili ne. U slučaju da je poznato krajnje odredište kupca, vjerojatno bi malo promijenilo odluku donošenja prihvata narudžbe te bi to promijenilo frekvenciju dostava. Ova asimetrija informacija učinkovito onemogućuje vozača da donosi racionalne odluke. Postoje i drugi primjeri ove asimetrije - vozači ne znaju koje su

točne granice zona, koliko vozača smije raditi u određenoj smjeni ili koliko su velike ocjene poredane u sustav rezervacija. Vozači nikada ne mogu imati dovoljno informacija za donošenje optimalnih odluka. Osim što uskraćuju informacije koje su važne za svakodnevni tijek rada vozača, radnici također imaju malo uvida u način na koji funkcionira automatizirano prikupljanje i obrada podataka. Kroz bilten Deliveroo je vozačima otkrio da su naredbe dodijeljene algoritmom, ali čine malo toga za objašnjenje kako to zapravo funkcionira. Podaci predstavljeni na web mjestu nisu od velike pomoći: "Vi ste na mreži. Na putu možete vidjeti i ostale vozače. Nudili ste narudžbu - ali zašto? Upoznajte Franka! Frank je naš super pametni algoritam koji odlučuje koji vozač će dostavljati." (Deliveroo, 2019) U slučaju Foodore, vozačima je na raspolaganju još manje informacija o algoritmu koji se koristi za dodjelu naloga, iako ova automatizirana odluka ima ogroman utjecaj na rad vozača. Netransparentnost također postavlja pitanja o poštenosti algoritama - jesu li kalibrirani za raspodjelu smjena na jednak način između svih dostupnih vozača te isplatu zarada? Kao što je to često slučaj s radnicima gaže, njihov izbor djeluje u unaprijed programiranom okruženju, gdje se gaže algoritamski raspoređuju prema pravilu koje ostaje nepoznato (Lee et al., 2015).

## **4. Istraživanje sklonosti korištenja mobilnih aplikacija za dostavu hrane u Republici Hrvatskoj**

### **4.1. Ciljevi istraživanja**

Cilj je istraživanja ponuditi smjernice svima onima koji sudjeluju u kreiranju marketinških strategija koje su vezane uz dostavu namirnica putem online ili offline kanala distribucije te dati bolji uvid u tržište i stavove i mišljenja populacije u Republici Hrvatskoj. Ispitanici su odgovarali na pitanja i tvrdnje anketnog upitnika koji se sastoji od 57 pitanja.

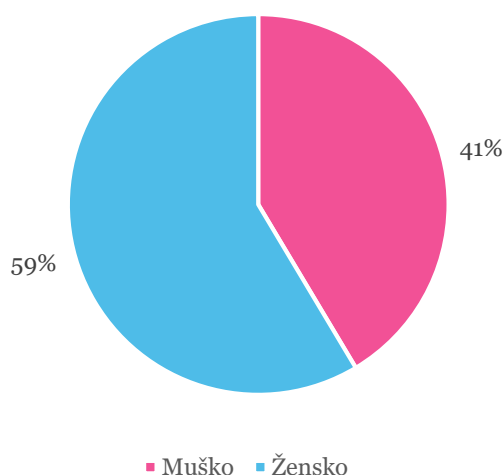
Pitanja su strukturirana tako da ispituju stavove, mišljenja i iskustva prema korištenju usluga dostave putem mobilnih ili web aplikacija. Pitanja su postavljena na način da se ispituju stavovi, mišljenja i iskustva kako bi se što bolje mogli usporediti dobiveni rezultati i kvantitativno prikazati. Prvi dio ankete ispituje njihove deskriptivne podatke i potrošačke navike pri kupnji namirnica. Nakon prvog dijela ispitanici se dijele na one koji redovno naručuju namirnice putem Interneta te one koji nikada ne naručuju. Ispitanike koji redovno naručuju se ispituje o njihovim preferencijama kupovine online, dok one koji nisu se ispituje zašto nikad nisu naručili putem Interneta. U trećem dijelu se obje grupe ispituje što bi usluga trebala imati kako



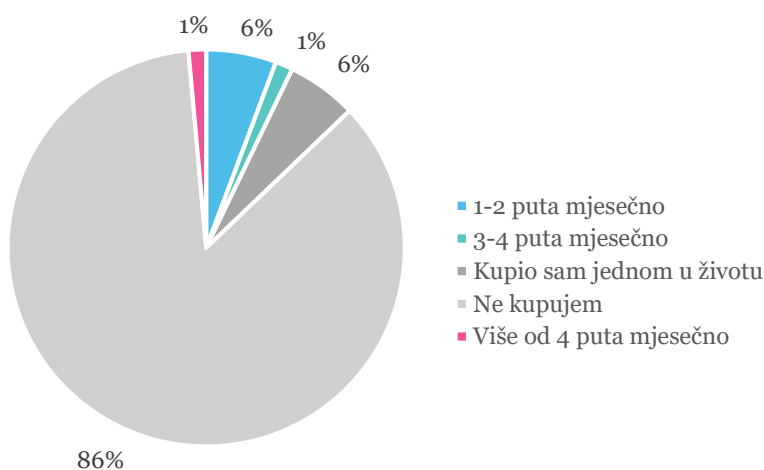
bi počeli ili češće koristili uslugu. Zadnji dio ankete se odnosi na stil života ispitanika, veličini kućanstva, koliko često idu u restorane ili koriste usluge dostave, obrazovanju, radnom statusu i mjesečnom neto prihodu kućanstva.

## 4.2. Uzorak i metodologija

Istraživanje je provedeno u prosincu 2018. godine na uzorku od N=140 ispitanika hrvatske populacije u rasponu od 18 do 65 godina. Istraživanje je obuhvatilo ispitanike uglavnom hrvatske populacije s područja Beograda, Buja, Koprivnice, Osijeka, Rijeke, Selca, Skopja, Umaga, Velike Gorice, Virovitice, Zadra i Zagreba. U istraživanju je 64.28% ispitanika iz Zagreba. U ovom radu je omjer ispitanika bio 59% za ženski rod, te 41% za muški.

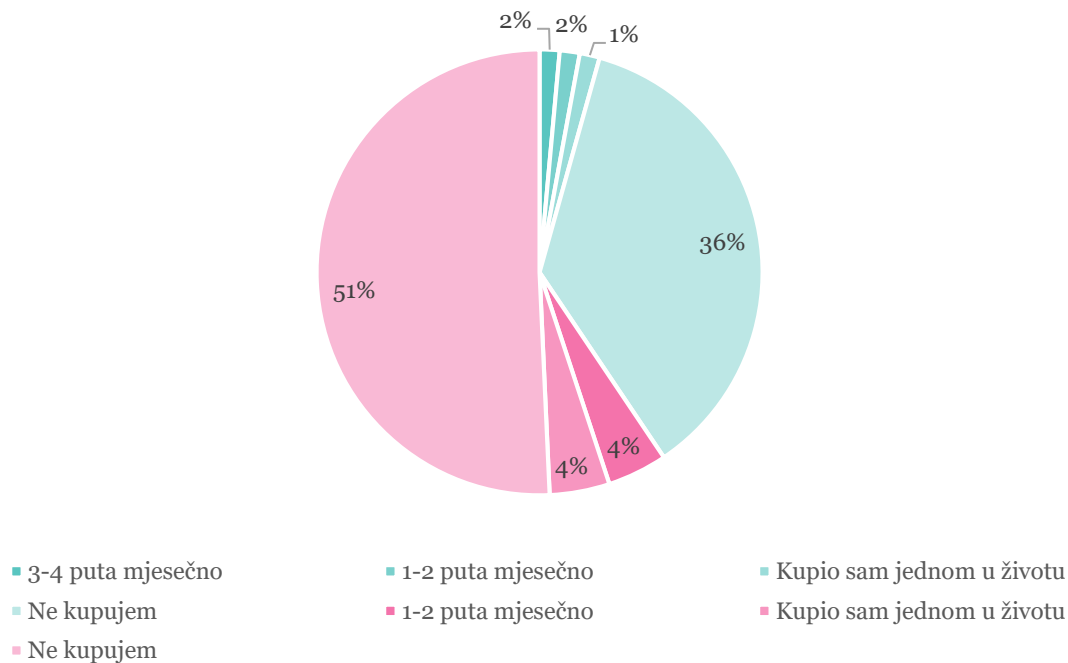


Graf 14 Udio ispitanika po spolu (izvor Anketa)



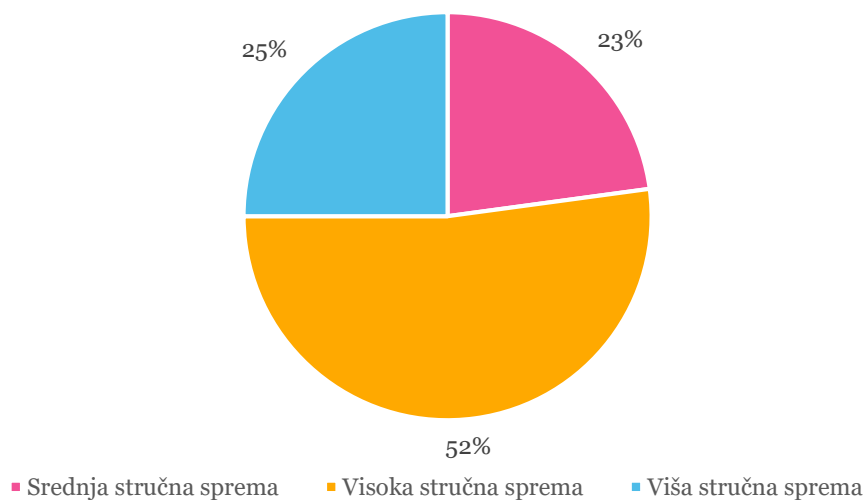
Graf 15 Udio ispitanika koji kupuje namirnice putem Interneta (izvor Anketa)

Od ukupnog broja ispitanika N=140, 8% ispitanika je redovni naručitelj namirnica putem Interneta, 6% je naručilo jednom i više nikada, a 86% još uvijek nije probalo uslugu dostave namirnica. Kada pogledamo malo dublje, vidimo kako je 10,25% muških ispitanika redovan korisnik dostave namirnica putem interneta, dok su je taj broj 7,32% kod ženskih ispitanika. Moglo bi se reći kako su muškarci skloniji dostavi namirnica, no zbog veličine uzorka sigurnije je reći kako oba spola podjednako koriste dostavu namirnica putem Interneta.



Graf 16 Udio redovnih kupaca po spolu - Tirkizno obojeni su muški, Ružičasto su ženski ispitanici (izvor Anketa)

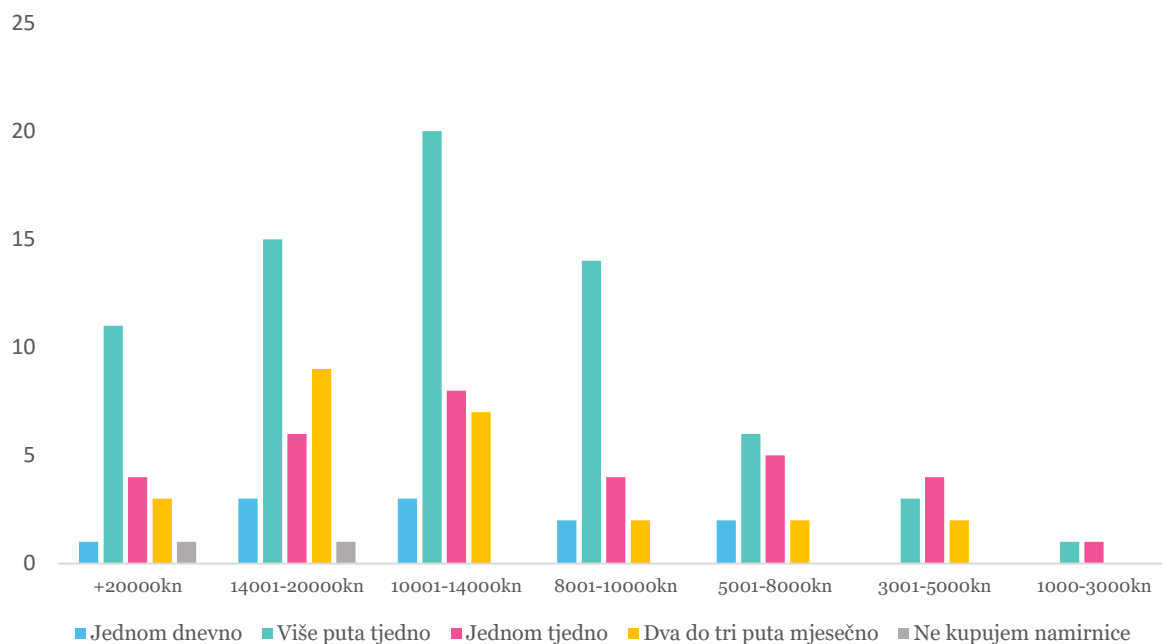
Iz Grafa 17. možemo zaključiti kako je većina ispitanika, 75% njih ima više ili visoko obrazovanje



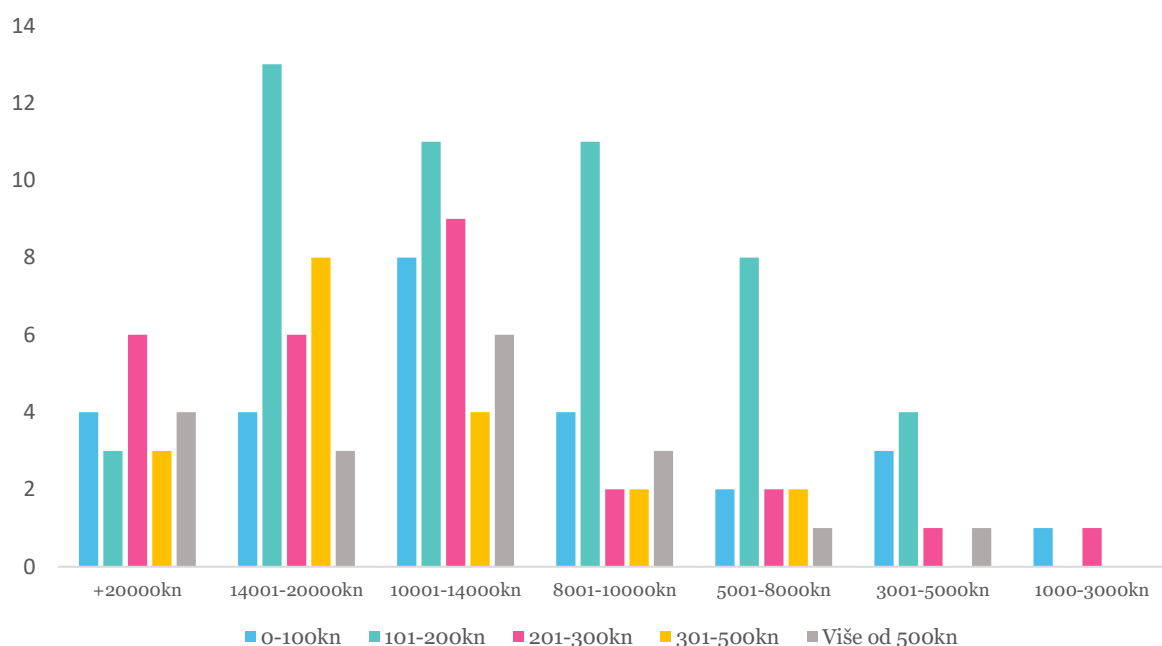
Graf 17 Stupanj obrazovanosti ispitanika (izvor Anketa)

### 4.3. Rezultati istraživanja

Saznali smo kako od ukupnog broja ispitanika, 138 kupuje namirnice te ih najčešće kupuje više puta tjedno. To govori kako potrošači vole kupovati u manjim količinama od 100-200 i 200-300 kn, no također vole i svježe proizvode.

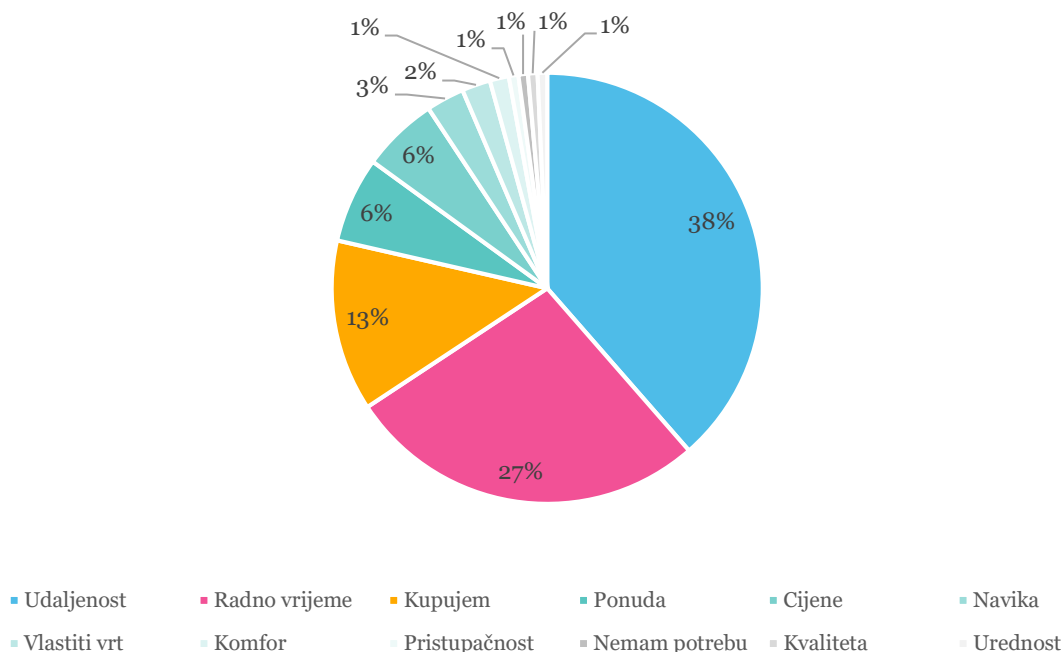


Graf 18 Distribucija učestalosti kupovine namirnica po prihodima kućanstva



Graf 19 Distribucija troška jedne košarice po prihodima kućanstva

Ispitanici su bili upitani koliko često kupuju namirnice na tržnici te od 140 njih 51, odnosno 41,8%, je odgovorilo kako „Nikada ne kupuje“, dok 66, odnosno 46,8%, Kupuje 2-4 puta mjesečno, 2-5 puta tjedno kupuje samo 11 ispitanika, odnosno 7,8%, a dnevno kupuje 5 ili 3,5%. Glavni razlog su udaljenost i radno vrijeme tržnice, čineći gotovo 65% odgovora, no najveći zaključak je kako ispitanici smatraju kako odlazak na tržnicu nije konvencionalan, ponuda nije konsolidirana na jednom mjestu te lakše obavljaju kupovinu u velikom supermarketu.



Graf 20 Glavni razlozi ne kupovine namirnica na tržnici (izvor Anketa)

U drugom dijelu ankete ispitanici su se podijelili između onih koji ne kupuju putem Interneta, te onih koji kupuju nikada ili samo jednom u životu. Prvi dio ispitanika, njih 12, je odgovorilo pozitivno kako naručuju putem Interneta, dok 128 njih nije nikada naručilo ili je naručilo jednom i više nikada u životu. Ispitanici koji su kupili online su odgovorili kako u prosjeku, 2,83, ne koriste online kupovinu kao redovno mjesto za namirnice, već uz taj kanal koriste i druge poput tržnice, Kauflanda, Lidla i Konzuma. Veća je vjerojatnost kako će korisnici Konzuma češće naručivati online. Kako srednja ocjena iznosi 2,67, korisnici naručuju online čak i kada imaju vremena za otići u fizički dućan, najvjerojatnije zbog komfora kojeg online narudžba pruža. S aritmetičkom sredinom od 2,33, saznali smo kako se online narudžba ne koristi samo za veće kupovine od 500 kuna na više te da korisnici kupuju namirnice online.

	1	2	3	4	5	Aritmetička sredina
Najčešće obavljam kupovinu namirnica preko interneta	3	2	3	2	2	<b>2,83</b>
Kupujem namirnice online samo kad nemam vremena otići u dućan	2	4	4	0	2	<b>2,67</b>
Kupujem namirnice online samo za velike nabavke (+500kn)	5	2	2	2	1	<b>2,33</b>

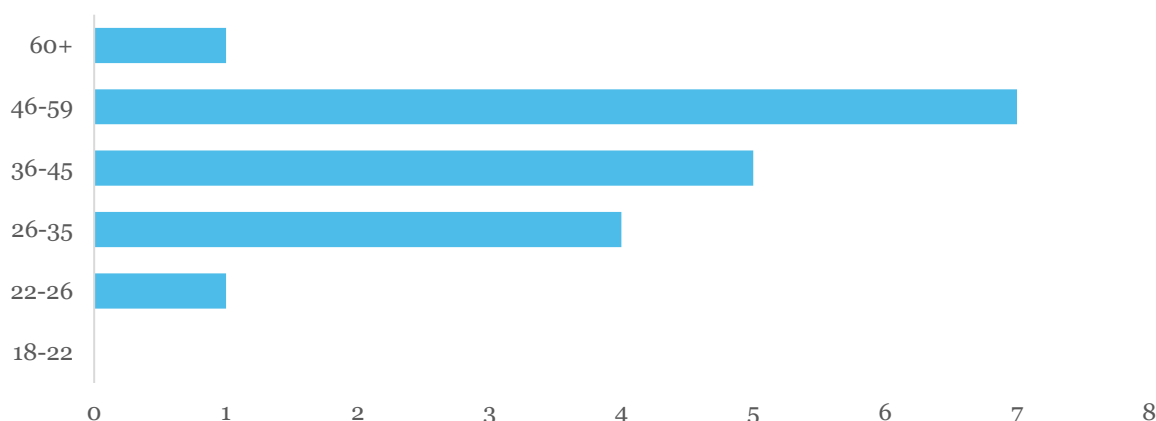
Tablica 1 Navike potrošača koji naručuju namirnice online

Sljedeći dio pitanja je ispitivao potrošačke navike te njihove stavove oko online kupovine. Uglavnom su ovo sve potvrde na naše pretpostavke kako su cijene, brza i točna dostava iznimno bitne korisnicima te bez takvih ne bi se osjećali sigurno naručivati namirnice putem Online kanala. 12 korisnika online dostave se i slažu i ne slažu sa tvrdnjom kako se na Internetu nudi puno više proizvoda nego u dućanu (3,00). Ispitanici smatraju kako online dostava smanjuje troškove uzrokovane tradicionalnom kupovinom sa srednjom ocjenom 3,83. Vrlo su indiferentni oko tvrdnje kako im online kupovina pruža povezane proizvode 3,42. Jako im je bitno da je dostava namirnica na vrijeme 3,42, malo manje im je bitnije da je dostava isti dan, 3,42. Iz ostatka ankete smo saznali kako je korisnicima bitna jednostavnost i brzina slaganja košarice što je odličan primjer za budući razvoj online usluga dostava namirnica.

	1	2	3	4	5	Aritmetička sredina
Smatram da se na internetu nudi puno više proizvoda nego u dućanu	2	1	6	1	2	<b>3,00</b>
Informacije o proizvodima na internetu su dovoljne kako bih odlučio o kupovini	2	0	4	3	3	<b>3,42</b>
Online kupovina smanjuje troškove uzrokovane tradicionalnom kupovinom (parking, gorivo itd.)	1	0	4	2	5	<b>3,83</b>
Online kupovina mi pomaže pronaći povezane proizvode	1	0	6	3	2	<b>3,42</b>
Bitno mi je da je dostava namirnica na vrijeme	1	0	2	1	8	<b>4,25</b>
Bitno mi je da je dostava namirnica isti dan	2	0	5	1	4	<b>3,42</b>
Bitna mi je reputacija dućana koji prodaje namirnice online	0	0	4	3	5	<b>4,08</b>
Bitno mi je da usluga nudi jamstvo za povrat novca u slučaju da namirnice nisu ono što sam zamislio/zamislila	0	0	3	2	7	<b>4,33</b>
Bitna mi je privatnost mojih informacija (da se ne dijele sa trećim stranama)	1	0	2	1	8	<b>4,25</b>
Bitan mi je detaljan opis namirnica na web stranici	0	0	1	2	9	<b>4,67</b>
Bitna mi je sigurnost kreditne/debitne kartice ili bankovnog računa	0	0	2	0	10	<b>4,67</b>
Bitna mi je aktualna cijena namirnica	0	0	1	1	10	<b>4,75</b>
Bitno mi je znati koliko će me koštati dostava namirnica	0	0	1		11	<b>4,83</b>
Bitna mi je jednostavnost narudžbe	0	0	1	1	10	<b>4,75</b>
Bitna mi je brzina slaganja košarice	0	0	2	1	9	<b>4,58</b>
Bitno mi je uštediti novce pri kupovini namirnica	0	0	4	2	6	<b>4,17</b>

Tablica 2 Stavovi potrošača koji kupuju namirnice online

Drugi dio ispitanika nije naručio nikada ili je samo naručio namirnice putem interneta jednom u životu te smo iskoristili ovu anketu kako bi uvidjeli njihove nesuglasice i stavove oko dostave namirnica. Od 128 ispitanika njih 18 nikako se ne bi prebacilo na uslugu dostave te je distribucija po njihovim godinama prikazana na Grafu 21. Iz grafa vidimo kako što su ljudi stariji, to imaju sve veću averziju prema novim tehnologijama. Dio razloga može biti informatička nepismenost, no kroz kratke intervju s osobama u starijoj dobi, dobili smo informaciju kako je takvim ljudima odlazak u nabavku dio života te ga ne bi mijenjali za brže usluge. U anketi smo vidjeli kako postoje samo 2 ispitanika koja ne bi pod nikakvim pogodnostima prebacili se na online dostavu.



*Graf 21. Distribucija ispitanika koji se nikako ne bi prebacili na usluge online dostave*

Ostatak ispitanika bi se prebacilo na online dostavu u slučaju da ima besplatnu dostavu (4,11), opciju jednog klika za cijelu narudžbu (4,06), dostavu iz više dućana odjednom (4,06), u slučaju nižih cijena (4,00) te kada bi uštedila novac (4,00). Ispitanici smatraju kako mogu samostalno pronaći kvalitetnije namirnice s ocjenom 4,74 te većina njih preferira ići u nabavku osobno nego putem Interneta. Osim dobne, ne postoji nikakva druga korelacija između ispitanika koji nikada ne bi prešle na online dostavu. Za potencijalne korelacije bismo morali proširiti istraživanje na veću populaciju.

Razlozi zbog kojih ne kupuju online	1	2	3	4	5	Aritmetička sredina
Nedostupnost usluge u mom prebivalištu	49	19	22	10	28	<b>2,60</b>
Nije mi ugodno kupovati putem Interneta	29	21	36	18	24	<b>2,90</b>
Usluga nije dostupna isti dan	30	11	39	17	31	<b>3,06</b>
Dostava namirnica preko interneta zahtjeva previše vremena	32	18	39	19	20	<b>2,82</b>
Smatram da mogu bolje namirnice izabrati sam/a	8	4	19	26	71	<b>4,16</b>
Smatram da plaćanje putem interneta nije sigurno	75	18	19	6	10	<b>1,89</b>
Smatram kako ću dobiti lošiju kvalitetu	27	16	39	30	16	<b>2,94</b>
U budućnosti će sve više ljudi kupovati online	3	4	14	44	63	<b>4,25</b>
Preferiram kupovinu u dućanu nego kupovinu putem Interneta	1	5	21	32	69	<b>4,27</b>

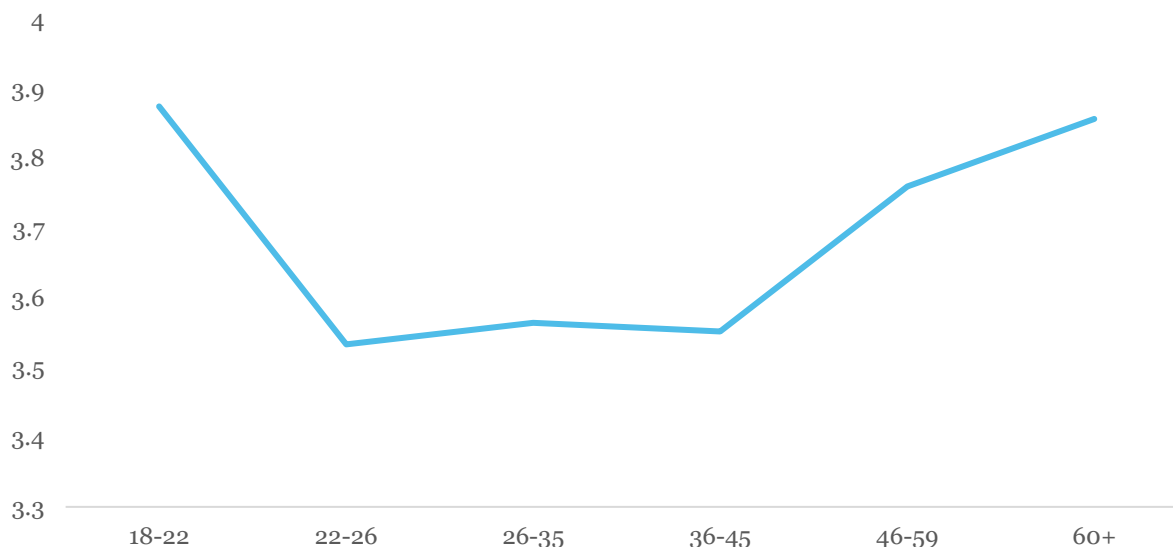
Tablica 3 Razlozi zbog kojih ispitanici ne kupuju online

Iako smatraju kako će se u budućnosti više kupovati putem Interneta (4,25), prosječna ocjena od 4,27 pokazuje kako ljudi još uvijek preferiraju kupovinu u dućanu nego kupovinu putem Interneta. U Tablici 3 možemo vidjeti kako 29% ispitanika ne kupuje online zbog nedostupnosti, no aritmetička sredina od 2,60 govori kako to nije glavni razlog. Također 32,8% ispitanika smatra kako im je neugodno kupovati preko interneta, no aritmetička sredina od 2,90 govori kako se većina ne slaže sa tom izjavom. Nemogućnost dostave isti dan se pokazao vrlo indiferentnim razlogom uzimajući u obzir ocjenu od 3,06. Većina ispitanika se slaže kako mogu sami izabrati bolje namirnice 4,16. Istraživanje je pokazalo kako je tržište počelo vjerovati plaćanju putem interneta (1,86).

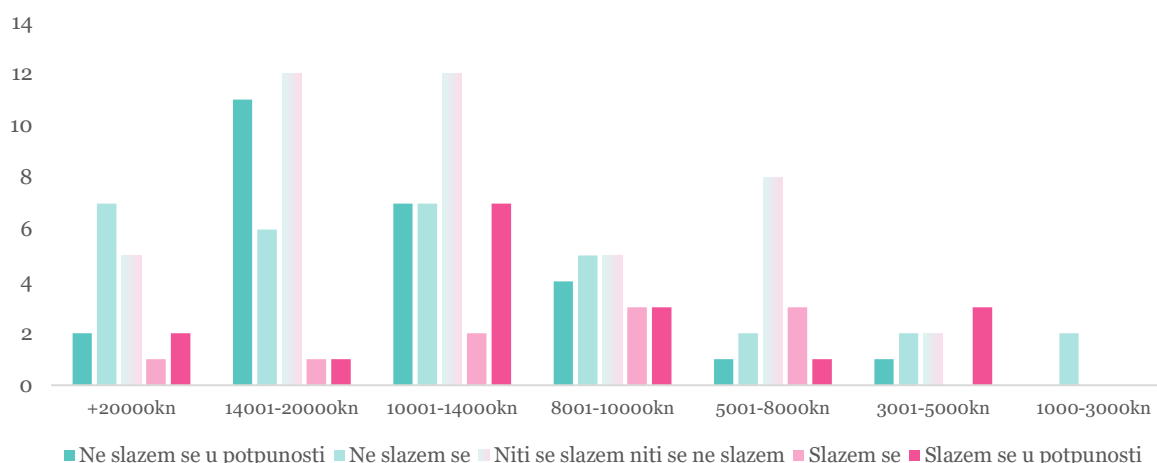
Bi li se ispitanici prebacili na online	1	2	3	4	5	Aritmetička sredina
Ne bih se nikako prebacio na online uslugu dostave	35	31	45	10	18	<b>2,60</b>
Trebala bi dostavljati u gradu/kvartu gdje ja živim	13	5	26	15	80	<b>4,04</b>
Trebala bi imati besplatnu dostavu	7	8	19	22	82	<b>4,19</b>
Trebala bi imati niže cijene nego u dućanu	16	12	35	20	56	<b>3,63</b>
Kada ne bih morao/la misliti što ću kuhati sutra	17	11	33	32	46	<b>3,57</b>
Kada bi mi usluga uštedila novac	6	3	21	31	78	<b>4,24</b>
Kada bih jednim klikom mogao/mogla naručiti sve što obično kupujem	9	7	17	29	77	<b>4,14</b>
Kad bih jednim klikom mogao/mogla naručiti različite kombinacije recepata za kuhanje	18	8	27	27	56	<b>3,70</b>
Kada bih mogao/mogla reći što želim jesti, te mi usluga dostavi namirnice potrebne za ta jela	16	21	14	25	63	<b>3,71</b>
Kada bi usluga nudila dostavu sa tržnice	8	5	19	26	81	<b>4,20</b>
Kada bi usluga nudila dostavu iz više dućana odjednom	4	4	17	32	81	<b>4,32</b>
Kada bi usluga dostavljala namirnice koje su na popustu	6	7	25	25	75	<b>4,13</b>

Tablica 4 Pod kojim slučajem bi ispitanici počeli ili češće koristili dostavu namirnica

U tablici 4, primijetili smo kako bi se većina kupaca preselila na online narudžbe 2,60. Najveće ocjene, usto i najveću vjerojatnost prebačaja su dobile usluge dostave koje bi u sebi sadržavale besplatnu dostavu, (4,19), uštedu novca (4,24), uslugu dostave s tržnice 4,20 te kada bi usluga nudila dostavu iz više dućana odjednom 4,32. Najslabiju ocjenu dobila je opcija gdje ljudi ne moraju misliti što će sutra kuhati (3,57) te gdje su cijene niže nego u dućanu (3,63), no to ne znači kako treba zanemariti takav dodatak usluzi. U Grafu 22 možemo vidjeti kako postoji korelacija između preferencija prema nižim cijenama i cjenovno osjetljivih skupina, a to su studenti i umirovljenici.



Graf 22 Korelacija između godina i preferencija nižih cijena namirnica na Internetu od onih u fizičkom dućanu

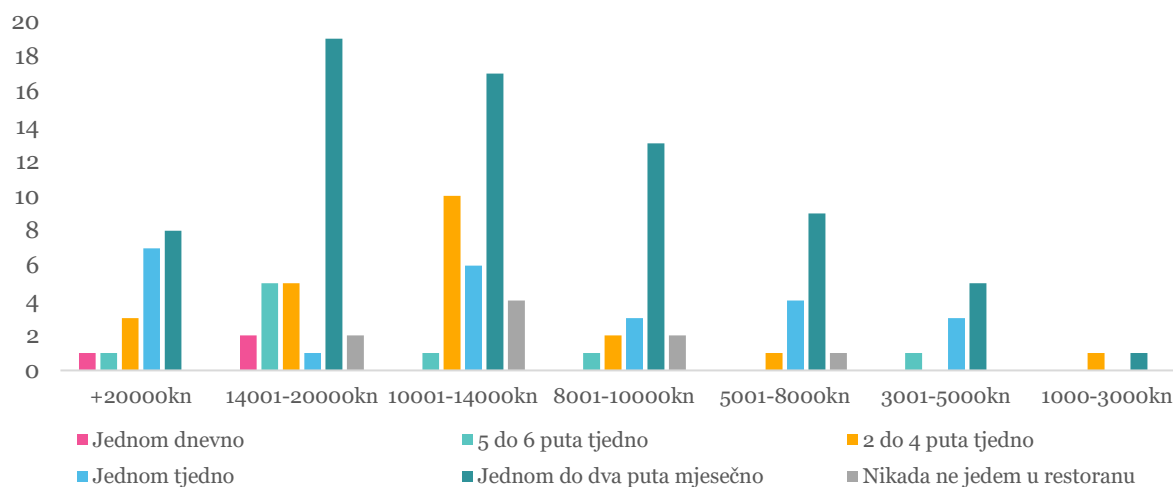


Graf 23 Distribucija ispitanika po dohotku i tendenciji prelaska na dostavu namirnica

U Grafu 23 možemo vidjeti kako se kućanski dohodak ispitanika povećava, oni se manje slažu sa izjavom “Ne bih se nikako prebacio na uslugu online dostave namirnica”. Koeficijent

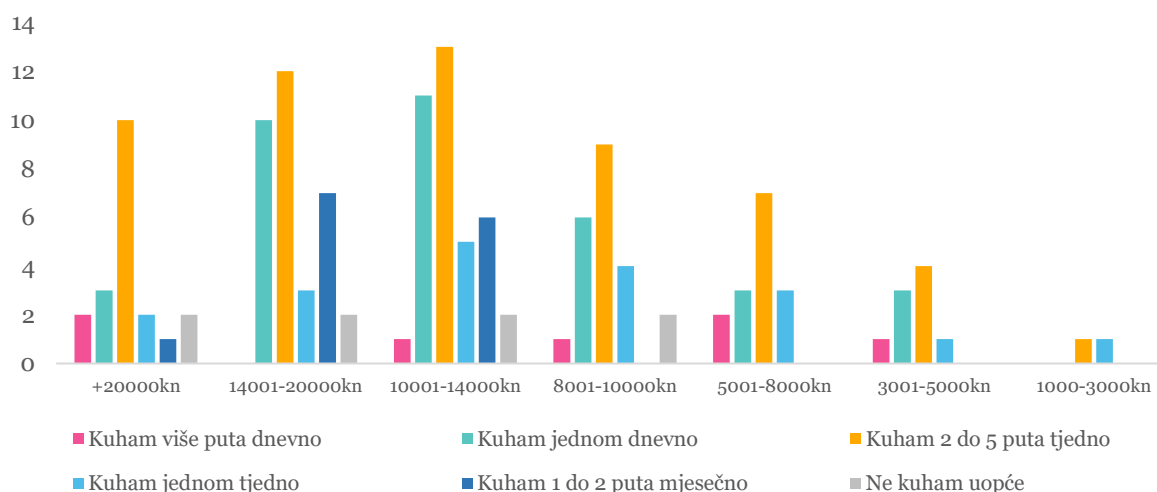


korelacije iznosi  $-0,1258$ . To nam daje do znanja kako je populacija s više novca sklonija prelasku na dostavu namirnica.



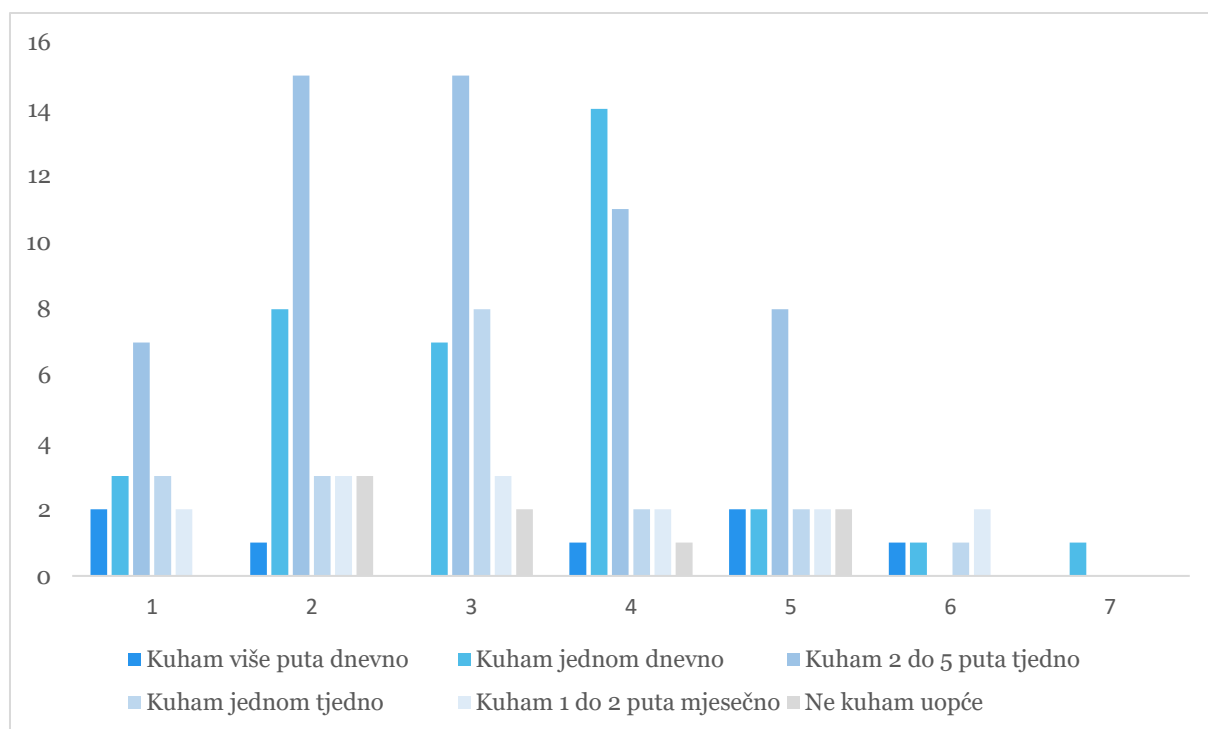
Graf 24 Distribucija učestalosti odlaska u restoran ili naruždbe iz restorana prema kućanskim dohotcima

U Grafu 24 možemo vidjeti kako ljudi uglavnom jedu u restoranima jednom do dva puta mjesečno te usprkos pretpostavkama kako imućniji jedu u restoranima svaki dan, vidljivo je kako većina njih jede jednom do dva puta mjesečno, zatim jednom tjedno. Puno rastrošnija je skupina ispitanika čije kućanstvo zarađuje 10 do 14 tisuća kuna mjesečno. Ovim grafom može se zaključiti kako bogatiji stanovnici najvjerojatnije imaju više vremena za kuhanje i svoje obitelji, uzimajući u obzir da zarađuju više te imaju veću financijsku slobodu birati svoje vrijeme.



Graf 25 Distribucija učestalosti kuhanja po dohotcima kućanstava ispitanika

Iz Grafa 25 možemo zaključiti kako populacija Hrvatske još uvijek ima tendenciju kuhati minimalno jednom dnevno kod kuće, jedan obrok se odvija na poslu, a zajutak ili doručak se ne kuha. Možemo zaključiti kako postoje razlike između navika kuhanja, pošto si bogatiji mogu priuštiti da kuhaju jednom do dva puta mjesečno te češće ići u restoran.



*Graf 26 Učestalost kuhanja ovisno o broju članova u obitelji*

Iz Grafa 26 možemo vidjeti kako su obitelji od 4 osobe najčešći korisnici kuhinje, koji najčešće kuhaju jednom dnevno. Zatim ih slijede obitelji od 2 i 3 ukućana, koji kuhaju više puta tjedno. Ne postoji korelacija između veličine obitelji i učestalosti kuhanja, no ono što možemo vidjeti iz grafa je kako većina obitelji ima naviku kuhati jednom dnevno do više puta tjedno.

#### 4.4. Ograničenja istraživanja

U izradi diplomskog rada i dobivanju konačnih rezultata istraživanja postoje ograničenja. Istraživanje se provelo putem anketnog upitnika među populacijom koja je imala mogućnosti ispuniti anketni upitnik putem osobnog računala, ali i osobnih mobilnih uređaja kod kojih postoji mogućnost raznih distrakcija i manjak koncentracije ispitanika. S obzirom na to da je prosječno vrijeme ispunjavanja ankete 3 minute, zbog velikog broja tvrdnji i opsežnosti anketnog upitnika, ne može se u potpunosti utvrditi točnost izjava ispitanika i njihovih odgovora. Također, istraživanje bi se moglo proširiti i na širu populaciju u području Zagreba, Rijeke, Splita te pronaći ispitanike koji češće naručuju putem online kanala. Bolji uvid u tržište online dostave bismo imali kada bismo proširili istraživanje na ljude niže platežne moći te na one koji bi pogodovali zdravijem načinu prehrane. Treba imati na umu da prikupljeni odgovori ispitanika daju subjektivnu sliku ispitanika segmenta hrvatske populacije prema dostavi namirnica putem web i mobilnih aplikacija. U skladu s navedenim rezultatima istraživanja, ovaj istraživački rad može se koristiti kao smjernica svima koji su uključeni u provođenje marketinških aktivnosti dostave namirnica koji na temelju dobivenih rezultata imaju bolji uvid u stavove segmenta hrvatske populacije dostavi putem Interneta (Web ili mobilnoj aplikaciji) u Republici Hrvatskoj.

## 5. Zaključak

S obzirom na sve veće korištenje mobilnih uređaja diljem svijeta, kupovina online putem mobilnih aplikacija je postala normativ s kojim se suočava svaki vlasnik pametnog telefona. 2,7 milijardi ljudi koristi pametne mobitele i zbog takvih uređaja, danas imamo poduzeća poput Ubera, Wolta, Whatsapp, Instagrama, Snapchata, Slacka te ostalih mobilno baziranih poduzeća. Sve je veća potreba za uslugama koje se aktiviraju putem dodira ekrana tako da su transport ljudi i transport hrane prvi sektori u kojima se inoviralo i disruptiralo.

Sve je veća upoznatost s aplikacijama koje dostavljaju gotovu hranu. Naime, one nisu ništa novo, samo su modeli koji se razvijaju oko njih drukčiji te pokušavaju profitirati od restoranskog poslovanja. Potrošači su navikli kupovati namirnice sami u dućanu te naručivati hranu putem Interneta, razlog tome je što je najčešće naručen proizvod uvijek bila “pizza” te sam prijelaz kupaca gotove hrane s telefona na aplikaciju se činio puno jednostavnijim nego prijelaz kupaca namirnica. Takav porast potražnje prate i investitori koji disproporcionalno više ulažu u poduzeća koja imaju model dostave gotove hrane nego dostave namirnica. U posljednjih deset godina bilježi se i količina investicija u mobilne aplikacije koje dostavljaju prehrambene proizvode i broj inicijalnih investicija u iste. Takvi modeli su u tehnološkoj prednosti, dovode više prihoda te omogućuju radnicima fleksibilno radno vrijeme. Tržište aplikacija koje dostavljaju gotovu hranu je vrlo saturirano za razliku od tržišta aplikacija koje dostavljaju namirnice te su potrošači koji nisu vezani za kupovinu namirnica savršeni potencijal za prelazak na online dostavu.

Hrvatska populacija još uvijek nije usvojila redovno naručivanje namirnica pošto većina smatra kako sami znaju izabrati najbolje namirnice. Iz ankete smo saznali kako većina ispitanika, više puta tjedno kupuje u manjim količinama od 101 do 200 kuna, dok oni koji zarađuju više od 20000 kn mjesečno kupuju košarice od 201 do 300 kn. Nemogućnost narudžbe manje od 200 kuna na Konzumovim stranicama nam daje na uvid još jedan pokazatelj zašto ljudi ne naručuju namirnice online. Populacija koja redovno naručuje namirnice putem aplikacija uglavnom naručuje košarice u veličini od 200 do 500 kn, a kako je ljudima bitno da je dostava namirnica isti dan, velika većina kupaca još uvijek nije voljna probati usluge.

Putem istraživačke ankete saznali smo kako su kupci ipak voljni koristiti aplikacije kao novi distribucijski kanal, no to bi isključivo koristili u slučaju da aplikacija nudi dostavu u njihovom prebivalištu, besplatnu dostavu, niže cijene, jednostavnije naručivanje jednim dodirom te sastavljala liste namirnica koje su taj tjedan na popustu. Najveću prednost bi imale aplikacije koje bi dostavljale sa tržnica pošto ljudi ili nemaju vremena ili su preudaljeni od tržnice kako bi mogli kupiti domaće proizvode. Najveću tendenciju prelaska imaju osobe koje

imaju kućanske prihode veće od 10 tisuća kuna, dok najmanju tendenciju imaju starije osobe koje su već navikle kupovati u fizičkom dućanu te im to paše uz stil života. Većina ispitanika smatra kako dostava putem aplikacija ima veliki potencijal, no najveći problem postoji u izvodljivosti tih modela te zasad Instacart ima prednost na tržištu dostave namirnica. Ta poduzeća se bore sa inercijom tržišta, namirnice je još uvijek potrebno dostavljati pomoću velikih kamiona, boriti se u gradskim gužvama, dogovarati s građanima vrijeme dostave, trošiti vrijeme na liftove, penjanje po stepenicama i slično. Kako stvari stoje, tržište dostave namirnica će procvasti kada se u gradove implementira dostavna logistika, potpuno odvojena od prometnih infrastruktura. Do tada će poduzeća morati stvarati konkurentske prednosti putem tehnologija, ekonomije skale i ostalih tehnika pomoću kojih će moći sniziti troškove.

## 6. Literatura

1. Anderson, E., Day, S. G. & Rangan, V. K., 1997. Strategic Channel Design. MIT Sloan Management Review, 38(4), pp. 59-69.
2. Armano D. (2012.) - The Future Isn't About Mobile; It's About Mobility, *Harvard Business Review*, Raspoloživo na: <https://hbr.org/2012/07/the-future-isnt-about-mobile-its>
3. Available at: <https://econsultancy.com/mobile-retail-apps-are-beating-out-mobile-websites/>
4. Babić, R., 2011. Dosezi elektroničke trgovine u Hrvatskoj i svijetu, s.l.: s.n.
5. BCG, 2019. Rast ovog sektora ubrzava: U 2019. 'probija' pola milijarde eura. [Online] Available at: <http://www.poslovnih.hr/hrvatska/u-2019-online-trgovina-probija-pola-milijarde-352272> [Accessed 2019].
6. Bluschke, N., 2016. To E or not to Be“ Amazon's role in the retail industry, s.l.: s.n.
7. Bodiroga-Vukobrat, N., Martinović, A. (2019.) - Izazovi pružanja usluga na digitalnom tržištu EU-a - usluge informacijskog društva i "pozadinske" usluge. *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta u Rijeci*, 40(1), pp. 37-55.
8. Brumec S. (2008. ) - Razvoj mobilnih informacijskih sustava, *Fakultet organizacije i informatike Varaždin*, pp. 94-96
9. Businessofapps.com, 2019. Deliveroo Statistics. [Online] Available at: <https://www.businessofapps.com/data/deliveroo-statistics/>
10. Cai H., Yizhi G., Vasilakos A. V. (2018.) - Model-Driven Development Patterns for Mobile Services in Cloud of Things, *IEEE Transactions on Cloud Computing*, 6(3), pp. 771 - 784
11. CBS News, 2019. Amazon to spend \$700 million to train 100,000 workers for digital age. [Online] Available at: <https://www.cbsnews.com/news/amazon-to-spend-700-million-training-100000-employees-digital-age/>
12. Cosimi, S., 2017. Food, ma non solo, l'anything delivery anche a Roma. Glovo. [Online].
13. Crunchbase, 2019. Grubhub. [Online] Available at: <https://www.crunchbase.com/organization/grubhub#section-ipo-stock-price>
14. Crunchbase, 2019.. Instacart. [Online] Available at: <https://www.crunchbase.com/organization/instacart#section-funding-rounds> [Accessed 8 rujan 2019.].
15. crunchbase.com, 2019. Glovo App. [Online] Available at: <https://www.crunchbase.com/organization/glovo-app#section-funding-rounds>
16. Deliveroo, 2019. How and why am I offered specific orders?. [Online] Available at: <https://roocommunity.com/tech-round-up-how-and-why-am-i-offered-specific-orders/>
17. Došen, D. O. & Škare, V., 2004. Delivering Services via Internet: New Distribution Channel for Traditional Services. s.l., Economics Faculty Zagreb , pp. 141-148.
18. Edison, 2018. n US Food Delivery Wars, GrubHub Leads in Market Share with Uber Eats Close Behind; DoorDash Growing Fastest. [Online] Available at: <https://trends.edison.tech/research/food-delivery.html>

19. Edison, 2019. In Grocery Delivery Apps Market, Instacart Continues to Experience Strongest Growth Trajectory. [Online] Available at: <https://medium.com/edison-discovers/in-grocery-delivery-apps-market-instacart-continues-to-experience-strongest-growth-trajectory-58702e41f87a>
20. Edmiston, J., 2019. Instacart adds luxury grocery Pusateri's as Canadian roster expands beyond all expectations. [Online] Available at: <https://business.financialpost.com/news/retail-marketing/instacart-builds-out-canadian-roster-as-grocery-delivery-wars-heat-up>
21. Eurostat (2018.): E-commerce statistics for individuals, raspoloživo na: [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce\\_statistics\\_for\\_individuals](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/E-commerce_statistics_for_individuals)
22. Fabo B., Beblavý M., Kilhoffer Z. and Lenaerts K. (2017.) - An overview of European Platforms: Scope and Business Models, *Publications Office of the European Union*
23. Fass, A., 2006.. "Theirspace.com". [Online].
24. Frazier, G. & Antia, K., 1995. Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(Fall), pp. 321-326.
25. Ganenthiran, N., 2017. Instacart's Take on Online Grocery: Is the US at a Tipping Point? [Interview] 2017.
26. Garcia, K., 2018. Five Charts: The State of Food Delivery. [Online] Available at: <https://www.emarketer.com/content/five-charts-the-state-of-food-delivery>
27. Gee, K. (2017). In a Job Market This Good, Who Needs to Work in the Gig Economy?. *Wall Street Journal*.
28. glovo.com, 2019. Glovo. [Online] Available at: [glovo.com](https://glovo.com)
29. Healy J., Nicholson D., Andreas Pekarek (2017.) Should we take the gig economy seriously? *Journal of the social and economic relations of work*, 27(3), pp. 232-248
30. Hughes, L., 2006. The Total Economic Impact Of Deploying Mobility Services , s.l.: s.n.
31. Index.co, 2019. Food Delivery/Investments. [Online] Available at: <https://index.co/market/food-delivery/investments>
32. iPro.up, 2019. En retirada: Glovo cierra sus operaciones en otro país latinoamericano. [Online] Available at: <https://www.iproup.com/innovacion/4312-emprendimiento-emprendedor-ideas-innovadoras-Glovo-en-mas-problemas-ahora-deja-de-prestar-servicios-en-Chile>
33. Ivanova, M., Bronowicka, J., Kocher, E. & Degner, A., 2018. „Foodora and Deliveroo: The App as a Boss?“. [Online] Available at: [https://www.boeckler.de/pdf/p\\_fofoe\\_WP\\_107\\_2018.pdf](https://www.boeckler.de/pdf/p_fofoe_WP_107_2018.pdf)
34. Kenton, W., 2019.. Investopedia.com. [Online] Available at: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>
35. Knezović, G., 2018.. U EU je 68% korisnika interneta lani kupovalo online, Hrvatska u 4 najlošije članice. [Online] Available at: <https://mreza.bug.hr/u-eu-je-68-korisnika-interneta-lani-kupovalo-online-hrvatska-u-4-najlosije-clanice/>

36. Kollewe, J., 2019. Just Eat £9bn merger plan sends shares soaring. [Online] Available at: <https://www.theguardian.com/business/2019/jul/29/just-eat-merger-takeawaycom>
37. Kotler P., Keller K.L., (2012.) - Marketing Management, 14th ed, *Pearson*, pp. 414-446
38. Lee, E., 1997. The Handbook of Channel Marketing: How to select, motivate, and manage the people and organizations who sell your goods and services: Direct, Distributor, OEM, VAR, Systems Integrator, Rep, Retail., s.l.: s.n.
39. Lee, N., 2016. The popularity of Wolt food- ordering application in the Helsinki areas: recommendations for a marketing strategy, s.l.: s.n.
40. LumenLearning.com, n.d. [Online] Available at: <https://courses.lumenlearning.com/suny-hccc-introbusiness/chapter/place-distribution-channels/>
41. McCammon, B. C. & Little, R. W., 1965. 'Marketing Channels: Analytical Systems and Approaches'. Marketing Channels & Institutions: Readings on Distribution Concepts & Practices.
42. Millward, S., 2018. Alibaba buys \$9.5b food-delivery startup. [Online] Available at: <https://www.techinasia.com/alibaba-acquires-eleme-food-delivery-war>
43. Mindsea (2018.) - Mobile App Usage Statistics To Know In 2019. Raspoloživo na: <https://mindsea.com/app-stats/>
44. Mitzner, D., 2016. Wolt: a Finnish start-up company [Online] Available at: <https://techcrunch.com/2016/04/16/nokia-and-skype-strongmen-invest-in-finnish-food-delivery-app/>
45. Mols, P.N. (2001). Organizing for the effective introduction of new distribution channels in retail banking. *European Journal of Marketing*, 35(5/6), 661-686.
46. Musk, K., 2015.. Fertile ground: why food is the new Internet. [Online] Available at: <https://www.youtube.com/watch?v=iUU1BffGono>
47. Nadinić, A., 2016.. Specifičnosti upravljanja kanalima distribucije u suvremenim tržišnim uvjetima, Zadar: Sveučilište u Zadru.
48. Narus, James A., Anderson James C. (1996.) - Rethinking Distribution: Adaptive Channels, *Harvard Business Review*. Raspoloživo na: <https://hbr.org/1996/07/rethinking-distribution-adaptive-channels>
49. O'Hear, S., 2015. Spain's Glovo, Another On-Demand Local Delivery Startup, Picks Up €2M Funding. [Online].
50. Oakes, O., 2018. Coca-Cola buys \$5.1bn Costa for 'strong coffee platform'. [Online] Available at: <https://www.campaignlive.co.uk/article/coca-cola-buys-51bn-costa-strong-coffee-platform/1491556>
51. Panian, Ž., 2013. Elektroničko poslovanje druge generacije, s.l.: s.n.
52. Pavić, F., 2019. Tvrtke koje su postale hit u Zagrebu: Spasile su restorane, evo koliko plaćaju radnike. [Online] Available at: <https://novac.jutarnji.hr/novcanik/tvrtke-koje-su-postale-hit-u-zagrebu-spasile-su-restorane-evo-koliko-placaju-radnike/8958374/>



53. Petrov, C., 2019. Mobile vs. Desktop Usage Statistics For 2019. [Online] Available at: <https://techjury.net/stats-about/mobile-vs-desktop-usage/>
54. Petrov, T., 2008.. Koji je strateški plan poduzeća u koje investirate?. [Online] Available at: <http://www.poslovni.hr/vijesti/koji-je-strateski-plan-poduzeca-u-koje-investirate-82082>
55. Primack, D., 2016. Instacart Is... Generating Profits?. [Online] Available at: <https://fortune.com/2016/03/24/instacart-profits/>
56. Progressive Grocer, 2019. The Fresh Market Expands Instacart to All Stores. [Online] Available at: <https://progressivegrocer.com/fresh-market-expands-instacart-all-stores>
57. Progressive.com.hr, 2019. Globalna snaga maloprodaje 2019.: Vodeći svjetski trgovci na malo ostvarili snažan rast. [Online] Available at: <https://progressive.com.hr/?p=2786> [Accessed 30 08 2019].
58. Rangan V. Kasturi (1994.) - Designing Channels of Distribution, *Dardern Business Publishing, University of Virginia*, Background Note 594-116,
59. Reillier L. C., Reillier B. (2017.) - Platform Strategy: How to Unlock the Power of Communities and Networks to Grow Your Business, *Routledge*, 1st Edition
60. Renko, S., Fičko, D. & Petljak, K., 2009. Novi logistički trendovi kao potpora maloprodaji. Zbornik radova 9. međunarodnog znanstvenog skupa s međunarodnim sudjelovanjem "Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu", pp. 156-157.
61. Reuters, 2019. Delivery Hero full-year revenue surges 65 percent. [Online] Available at: <https://www.euronews.com/2019/02/06/delivery-hero-full-year-revenue-surges-65-percent>
62. Rieck, K. R., 2019. Speeding past Instacart, Walmart Grocery is top U.S. online grocery service. [Online] Available at: <https://secondmeasure.com/datapoints/delivery-instacart-walmart-grocery-amazon-shipt/>
63. Robles, P., 2018. Mobile retail apps are beating out mobile websites. [Online]
64. Rouges J.F., Montreuil B. (2014.) – Crowdsourcing delivery: New interconnected business models to reinvent delivery, *1st international physical internet conference*, pp. 1-19
65. Salomon C., Barzilay O. (2018.) - Don't Leave Home(Page): On- and Off-Platform Distribution Channels in the Social Era, *Collier School of Management, Tel Aviv University*, pp. 2-30
66. Schreieck, M., Pflügler, C., Dehner, C., Vaidya, S., Bönisch, S., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2016). A concept of crowdsourced delivery for small local shops. *Informatik 2016*.
67. Segetlija Z., 2010. Nove tehnologije i razvoj maloprodajnih oblika. Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu, Volume 10, p. 139.
68. Segetlija Z., Mesarić J., Dujak D. (2011.) - Importance Of Distribution Channels - Marketing Channels - For National Economy, In 22nd CROMAR Congress.
69. SiliconCanals.com, 2019.. Finnish food delivery startup Wolt raises €142M, focus on smaller markets unlike Deliveroo. [Online] Available at: <https://siliconcanals.com/news/finnish-food-delivery-startup-wolt-raises-e142m-focus-on-smaller-markets-unlike-deliveroo/>

70. Smith, J., 2019. Mobile eCommerce Stats in 2018 and the Future Online Shopping Trends of mCommerce. [Online] Available at: <https://www.outerboxdesign.com/web-design-articles/mobile-ecommerce-statistics>
71. Sofastaii, M., 2019. Grocery stores charging Instacart customers higher rates than in-store shoppers. [Online] Available at: <https://www.wmar2news.com/matterformallory/grocery-stores-charging-instacart-customers-higher-rates-than-in-store-shoppers>
72. Solomon, B., 2015. America's Most Promising Company: Instacart, The \$2 Billion Grocery Delivery App. [Online] Available at: <https://www.forbes.com/sites/briansolomon/2015/01/21/americas-most-promising-company-instacart-the-2-billion-grocery-delivery-app/>
73. Sonntag, M., 2017. *Product Distribution Strategy: The Ultimate Guide* , s.l.: s.n.
74. Sousa M. J., Rocha A., (2017.) Skills for disruptive digital business, *Journal of Business Research*, 94, 257-263.
75. Statista, 2018. Online Food Delivery. [Online] Available at: <https://www.statista.com/outlook/374/109/online-food-delivery/united-states>
76. Techcrunch, 2019. Delivery Hero. [Online] Available at: <https://techcrunch.com/tag/delivery-hero/>
77. Webb, K. L., 2002. Managing channels of distribution in the age of electronic commerce. *Industrial Marketing Management*, 31(2), pp. 95-96.
78. Webster, F. J., 1992. The Changing Role of Marketing in the Corporation. *Journal of Marketing*, Listopad, Volume 56, pp. 1-17.

## Popis slika, tablica i grafikona

Slika 1 Distribucijski tokovi Monster pića (LumenLearning.com, n.d.).....	13
Slika 2 Vrste distribucije ovisno o proizvodu (Sonntag, 2017).....	14
Slika 3 Kanali distribucije ovisno o broju posrednika (Sonntag, 2017).....	16
Slika 4 Wolt Aplikacija (izvor AppStore).....	34
Slika 5 Deliveroo Aplikacija (izvor AppStore) .....	36
Slika 6 UberEats Aplikacija (izvor AppStore).....	38
Slika 7 Glovo Aplikacija (izvor: App Store) .....	39
Slika 8 McDonalds i Glovo partnerstvo.....	40
Slika 9 Instacart Aplikacija (izvor App Store) .....	41
Graf 1 Rast prihoda u 2018. godini (izvor: Edison Trends).....	42
Graf 2 Tržišni udio dostave namirnica (izvor: Edison Trends) .....	43
Graf 3. Rast online transporta i online dostave hrane do 2025. (izvor Techcrunch 2019.) .....	44
Graf 4 Vjerojatnost kako će korisnik interneta naručiti hranu putem aplikacija (eMarketer 2018.) .....	45
Graf 5 Navike potrošača u kupovini namirnica (eMarketer 2018.).....	46
Graf 6 Tržišni udio SADA najvećih online dostavljača (izvor: Edison, 2018.).....	47
<i>Graf 7 Tržište online dostave u namirnica u Sjedinjenim Američkim Državama (Rieck, 2019) .</i>	<i>48</i>
Graf 8 Ukupne investicije u poduzeća koja dostavljaju hranu u posljednjih 10 godina. (izvor: Crunchbase, 2019.) .....	50
<i>Graf 9 Broj seed investicija u poduzeća koja dostavljaju hranu putem mobilnih aplikacija u posljednjih 10 godina (izvor: Crunchbase 2019.) .....</i>	<i>51</i>
Graf 10 Ukupne investicije u Top 15 poduzeća koja dostavljaju hranu putem mobilnih ili web aplikacija (izvor: CrunchBase 2019.) – Ele.me je isključen zbog velikog odstupanja.....	52
Graf 11 Investicije u Top 12 poduzeća koji dostavljaju namirnice putem mobilnih ili web aplikacija (Instacart je isključen zbog velikog odstupanja)(izvor: Crunchbase 2019.) .....	52
Graf 12 Prihodi na tržištu online dostave hrane 2018. (izvor: Crunchbase) .....	53
Graf 13 Stopa rasta prihoda najvećih dostavljača prehrambenih proizvoda (osobna analiza raznih izvora) .....	54
Graf 14 Udio ispitanika po spolu (izvor Anketa) .....	57
Graf 15 Udio ispitanika koji kupuje namirnice putem Interneta (izvor Anketa).....	57
Graf 16 Udio redovnih kupaca po spolu - Tirkizno obojeni su muški, Ružičasto su ženski ispitanici (izvor Anketa).....	58
Graf 17 Stupanj obrazovanosti ispitanika (izvor Anketa) .....	58
Graf 18 Distribucija učestalosti kupovine namirnica po prihodima kućanstva .....	59
Graf 19 Distribucija troška jedne košarice po prihodima kućanstva.....	59
Graf 20 Glavni razlozi ne kupovine namirnica na tržištu (izvor Anketa).....	60

Graf 21. Distribucija ispitanika koji se nikako ne bi prebacili na usluge online dostave.....	62
Graf 22 Korelacija između godina i preferencija nižih cijena namirnica na Internetu od onih u fizičkom dućanu .....	64
Graf 23 Distribucija ispitanika po dohotku i tendenciji prelaska na dostavu namirnica.....	64
Graf 24 Distribucija učestalosti odlaska u restoran ili naruždbe iz restorana prema kućanskim dohotcima .....	65
Graf 25 Distribucija učestalosti kuhanja po dohotcima kućanstava ispitanika.....	65
Tablica 1 Navike potrošača koji naručuju namirnice online .....	61
Tablica 2 Stavovi potrošača koji kupuju namirnice online.....	61
Tablica 3 Razlozi zbog kojih ispitanici ne kupuju online.....	63
Tablica 4 Pod kojim slučajem bi ispitanici počeli ili češće koristili dostavu namirnica .....	63

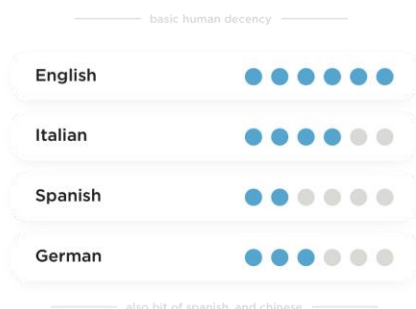
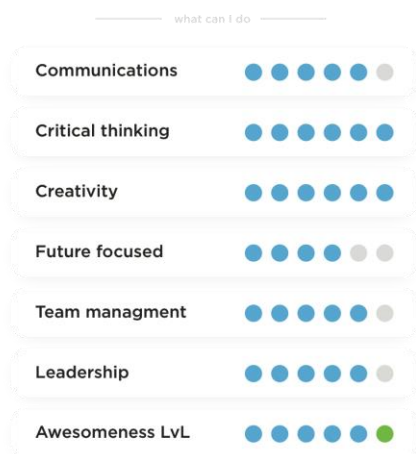
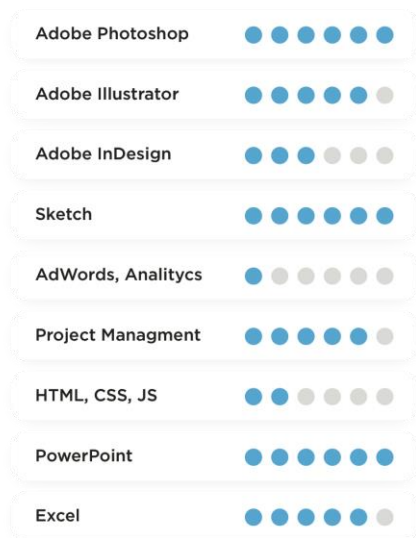


in NPEVIC
f NIKOLA.PEVIC
NIX1304
M MELLOWAGENCY.CO.UK

## Nikola Pević

FOUNDER OF FOODIN  
STUDENT OF MARKETING

+385 91 378 2179  
nikola.pevic@gmail.com



## FOUNDER & BRAND MANAGER June 2017 - December 2018

### Foodin Ltd.

Foodin is an assistant that introduces AI to your kitchen. User chooses recipes and/or meal plans and gets groceries delivered. The mission behind it is to make healthy eating effortless, fun and tasty. Foodins vision is creating an autonomous system where no food is being wasted. We won awards for the Best App Design and the Best Croatian AI startup in 2017.

## SALES AND DESIGN June 2016 - January 2017

### Q Alliance

Worked in sales force of Q Alliance where I was responsible for arranging clients trough LinkedIn mostly. Done a lot of internal design for Q. Designed intranet dashboard, assembled a portfolio of 100 projects in two months and cover photos. Designed for a Norwegian food blogger.

## BRAND MANAGER September 2014 - February 2017

### Basketball Network

In couple years we have created a community of almost 1M followers. Our page reaches 10 million users on average per week. I have constructed and designed a web platform that was supposed to be a LinkedIn for basketball players.

## STUDENT BRAND MANAGER April 2014 - September 2014

### Red Bull Adria

Being in charge of organizing parties with 3 packages of RedBull monthly can be quite exhausting. I was also a part of organization for the first Wings for Life, BC One and other minor projects. Helped in organisation of the first RapSkills Challenge after my tenure.

## RECEPTIONIST June 2010 - September 2013

### Plava Laguna

Managing check-ins, check-outs, bookings and other details. Very cool summer job.

2017-2018

## MASTER OF MARKETING

Ekonomski fakultet Zagreb/  
Athens University of Economics

2011-2016

## BACHELOR OF ECONOMICS

Ekonomski fakultet Zagreb